UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

MARCIO TEIXEIRA DE CAMPOS

A GUERRA DAS FALKLANDS / MALVINAS E SUAS REPERCUSSÕES NO EXÉRCITO BRASILEIRO

NITERÓI
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA

MARCIO TEIXEIRA DE CAMPOS

A GUERRA DAS FALKLANDS / MALVINAS E SUAS REPERCUSSÕES NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Ploítica (PPGCP) da Universidade Federal Fluminense (UFF), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência Política. Área de Concentração: Estudos Estratégicos.

Orientador: Prof. Dr. Vágner Camilo Alves

NITERÓI

2011

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do Gragoatá

C198 Campos, Marcio Teixeira de.

A Guerra das Falklands / Malvinas e suas repercussões no Exército Brasileiro / Marcio Teixeira de Campos. – 2011.

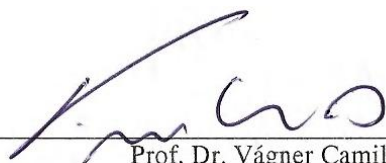
246 f.; il.

Orientador: Vágner Camilo Alves.

Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Departamento de Ciência Política, 2011.
Bibliografia: f. 223-231.

1. Ciência Política. 2. Exército Brasileiro. 3. Guerra das Malvinas, 1982. 4. Cultura organizacional. I. Alves, Vágner Camilo. II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências Humanas e Filosofia. III. Título.

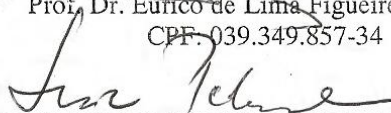
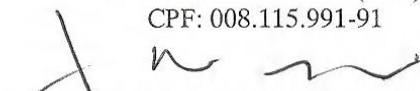
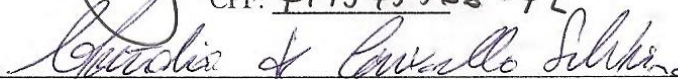
CDD 320

MARCIO TEIXEIRA DE CAMPOS

A GUERRA DAS FALKLANDS / MALVINAS E SUAS REPERCUSSÕES NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência Política (PPGCP) da Universidade Federal Fluminense (UFF), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência Política. Área de Concentração: Estudos Estratégicos.

Aprovada em 14 de julho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Niterói, 14 de julho de 2011.

Prof. Dr. Vágner Camilo Alves (UFF)
Orientador
CPF: 024.494.017-76

Prof. Dr. Eurico de Lima Figueiredo (UFF)
CPF: 039.349.857-34

Prof. Dr. Luiz Pedone (UFF)
CPF: 008.115.991-91

Prof. Dr. João Roberto Martins Filho (UFSCar)
CPF: 777575568-72

Prof. Dr. Cláudio de Carvalho Silveira (UERJ)
CPF: 66690382 7-53

Para Ana Maria, Andrei e Iago.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Vágner Camilo Alves. O presente trabalho é resultado de intensa dedicação, gratificante esforço de pesquisa, leitura e elaboração mental. Se não resultou melhor, nem livre de imprecisões, não faltou sua orientação, firme e segura.

A todos os professores com quem convivi ao longo do curso de pós-graduação, pelos ensinamentos e reflexões suscitadas, em especial aos professores Eurico de Lima Figueiredo, que abriu as portas da UFF para meu ingresso no PPGCP e João Roberto Martins Filho e Luiz Pedone, por suas valorosas colaborações para o presente trabalho, desde a defesa do projeto e, posteriormente, na sua qualificação.

Ao Projeto Rede Brasil de Defesa, responsável pela inserção de militares na primeira turma de Estudos Estratégicos do PPGCP e aos comandantes da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) no período em que lá fui instrutor, generais Luiz Eduardo Rocha Paiva, Sergio Westphalen Etchegoyen e João Camilo Pires de Campos, e ao chefe do Centro de Estudos Estratégicos daquela escola no mesmo período, coronel Gerson Silva, pelo apoio e compreensão em função das demandas da presente pesquisa, conduzida paralelamente ao trabalho de instrutor.

Aos amigos da primeira turma de doutorado do PPGCP/UFF, companheiros em uma longa jornada, pelos bons momentos compartilhados, desejando-lhes sorte na conclusão de seus trabalhos e no prosseguimento de suas carreiras.

Às bibliotecas da Fundação Getúlio Vargas, da Universidade Federal de São Carlos e da ECEME, ao Centro de Documentação do Exército e à Academia Militar das Agulhas Negras, pelo franco acesso aos respectivos acervos bibliográficos e documentais.

A minha família: Ana Maria, querida esposa e companheira de todas as horas, por seu carinho, sua compreensão e sua tolerância pelo tempo e atenção de minha parte que lhe foram roubados e pela paciência como revisora informal do presente trabalho; Andrei e Iago, meus preciosos filhos, por existirem e suportarem um pai às vezes sem tempo ou de cabeça quente, mas sempre amorosos e orgulhosos do pai; Vicente e Elisa, meus pais, pelo amor incondicional e por tudo que fizeram por mim; e Otília, minha sogra, pelo afeto dedicado àquele que lhe afastou a filha de seu convívio, pela distância imposta pelas exigências de minha carreira. A todos, o meu reconhecimento.

Finalmente, a Deus, por tudo o que me concedeu nessa vida: saúde, trabalho, amigos e minha família. De tudo me orgulho e me esforço para ser merecedor.

As instituições militares, conservadoras por natureza e não por escolha, arrastam consigo pesadas estruturas próprias de suas atividades e encargos, administrando com extrema dificuldade as alterações que se processam no ambiente que as cerca, seja as referidas ao cenário nacional ou internacional. (Brasil, EME, 1996: 54)

RESUMO

A ausência de participação do Exército Brasileiro (EB) em conflito convencional no passado recente levou-o a buscar alternativas para aprendizado e evolução doutrinária. Numa linha de pesquisa de comportamento organizacional, o presente trabalho tem como objetivo principal verificar até que ponto o EB implementou mudanças organizacionais e/ou doutrinárias, decorrentes do estudo do desenrolar e desfecho da Guerra das Falklands / Malvinas. Para tanto, foram estudadas as mudanças ocorridas nessa instituição no decorrer do século XX, a sua cultura organizacional e os ensinamentos observados no conflito, buscando-se identificar aquelas relacionadas ao aprendizado decorrente, bem como as causas do seu eventual não aproveitamento. Usando o método de estudo de caso, a elaboração do trabalho envolveu pesquisa exploratória (bibliográfica e documental) e descritiva, a fim de se mapear e esclarecer as relações entre as variáveis levantadas. O Institucionalismo é a lente teórica predominante, nas vertentes histórica e sociológica, onde foram destacados (1) os conceitos de isomorfismo institucional e de emulação militar, (2) os agentes impulsionadores de mudanças e (3) a cultura organizacional do Exército (características que, eventualmente, facilitam ou dificultam a implementação de mudanças). Para melhor entendimento e visualização do aprendizado de interesse para o EB, realizou-se um estudo das operações militares nas Falklands / Malvinas, com ênfase nas terrestres. Na parte final do trabalho, são apontados os ensinamentos decorrentes da Guerra das Falklands / Malvinas que sinalizavam uma necessidade ou oportunidade de mudanças organizacionais e/ou doutrinárias e discutidas suas repercussões no EB, quais sejam, modificações posteriores a 1982 efetivamente realizadas e passíveis de ligação com os ensinamentos do conflito e os aspectos que tardaram ou deixaram de refletir em mudanças efetivas, assim como as possíveis razões para isso.

Palavras-chave: Exército Brasileiro – Falklands – Malvinas – mudanças – isomorfismo institucional – emulação militar – cultura organizacional.

RESEÑA

La ausencia de participación del Ejército Brasileño (EB) en conflicto convencional en el pasado reciente lo llevó a buscar alternativas para el aprendizaje y el desarrollo doctrinario. En una línea de investigación en comportamiento organizacional, este trabajo tiene como objeto principal comprobar hasta qué punto el EB ha puesto en marcha cambios derivados del estudio de la evolución y del desenlace de la Guerra de las Falkands/Malvinas. Con ese objetivo, se estudiaron los cambios ocurridos en esta institución a lo largo del siglo XX, su cultura organizacional y las enseñanzas observadas en el conflicto, buscando la identificación de los que se relacionan con el aprendizaje, así como las causas de su eventual no explotación. Al emplear el método de estudio de caso, la elaboración del trabajo involucró una investigación bibliográfica y documental, a fin de mapear y aclarar las relaciones entre las variables apuntadas. El Institucionalismo es la lente teórica predominante, en sus vertientes histórico y sociológico, donde se pudo destacar (1) los conceptos de isomorfismo institucional y de emulación militar, (2) los agentes impulsores del cambio y (3) la cultura organizacional del Ejército (característica esa que suele facilitar o dificultar la puesta en práctica de cambios). Para mejor comprensión y visualización del aprendizaje de interés al EB, se hizo un estudio de las operaciones militares en las Falklands/Malvinas, con énfasis en las terrestres. Al final del trabajo, se apuntan las enseñanzas que señalaron la necesidad u ocasión de cambios organizacionales y/o doctrinales, así como sus repercusiones en el EB. Es decir, los cambios posteriores a 1982, que se relacionan a las enseñanzas del conflicto y los aspectos que retardaron o no reflejaron en cambios eficaces y, en estos casos, sus razones posibles.

Palabras clave: Ejército Brasileño – Falklands – Malvinas – cambios – isomorfismo institucional – emulación militar – cultura organizacional.

LISTA DE FIGURAS

SUMÁRIO

> History will show that the Falklands conflict has acted as a remarkable catalyst, bringing about fundamental changes in a number of fields in many parts of the world. […] What the conflict has done is to hurry them on, forcing them to emerge months and, in some case, years before they would have taken their place in the world's order of events.[1]

1. INTRODUÇÃO

A história de um país, o seu entorno (ameaças, interesses externos, vulnerabilidades etc) e seus objetivos nacionais determinarão uma maior ou menor freqüência no envolvimento em conflitos ou guerras (próprias ou alheias, em seu próprio território ou no estrangeiro). Disso resultarão experiências (variáveis de país a país), envolvendo as suas forças armadas, que também evoluirão, acompanhando o caminho traçado pelo país que defendem.

O Brasil, desde seu descobrimento e ao longo de sua história, passou por um longo processo de expansão territorial, tendo definido suas fronteiras por meio de lutas com países vizinhos (notadamente no Sul do país) ou, na sua maior parte, por meio de negociações diplomáticas com os países envolvidos. Na atualidade, possui seus limites terrestres bem consolidados, praticamente sem áreas de contestação com países vizinhos, o mesmo podendo-se dizer de seu litoral, ilhas e arquipélagos. Isso tudo, aliado à política externa brasileira, conciliadora e não intervencionista, contribuiu para uma (feliz) escassez de oportunidades de emprego de suas forças armadas em conflitos armados internacionais, situação que, acreditamos, pode ser ainda projetada para o futuro.

Do estudo da história do Brasil e da Argentina (e das relações entre os países) até o início da década de 80, verifica-se uma forte rivalidade entre ambos. Mesmo se considerarmos que a desconfiança mútua já se encontrava arrefecida naquele momento, ambos ainda tinham entre suas hipóteses de emprego um conflito entre si. Para Martins Filho (2007: 10), no plano regional, a Guerra das Falklands / Malvinas[2] acabaria por contribuir para o processo de distensão militar entre Brasil e Argentina, que já se esboçava.

---

[1] "A história mostrará que o conflito Falklands atuou como notável catalisador, trazendo fundamentais mudanças em diversos campos, em diversas partes do mundo. […] O que o conflito tem feito é apressá-las, forçando-as a emergir meses e, em certos casos, anos antes do que teriam tido lugar na ordem mundial de eventos." [tradução nossa] (DOBSON, 1982, p. 164)

[2] A denominação anglo-saxônica *Falkland* foi atribuída pelo capitão inglês John Stron, em 1690, ao canal que separa as duas maiores ilhas do arquipélago, em homenagem ao seu protetor Lord Falkland, então tesoureiro do almirantado britânico. Já a denominação latina *Malvinas* é um derivativo

Spektor (2002: 117) coloca que, no dia da posse do presidente João Baptista Figueiredo (15 de março de 1979), um encontro de alto nível entre as diplomacias argentina e brasileira selou a decisão de solucionar o contencioso pela utilização dos recursos hídricos da Bacia do Prata, abrindo caminho para as chancelarias dos dois países acordarem a normalização de suas relações, turvadas na década de 70. O autor sugere que o projeto de integração regional iniciado na década seguinte foi

> o resultado não-intencional da conjuntura crítica que acometeu a política externa brasileira para a Argentina entre 1974 e 1979, qual fosse a sistemática ruptura dos princípios e concepções que informaram a atuação diplomática do país para o seu vizinho ao sul desde princípios do século XX. [...] Ernesto Geisel e seu chanceler, Antônio Francisco Azeredo da Silveira, puseram em xeque o lugar da Argentina no cálculo estratégico da política exterior brasileira, questionando a validez do típico marco conceitual do Itamaraty para orientar as relações com Buenos Aires – a cordialidade oficial.[3]

Ainda em 1979, o chanceler brasileiro Ramiro Saraiva Guerreiro (1979-1985) encaminhava os negócios bilaterais a uma situação de equilíbrio, momento em que a Argentina ocupou um lugar primordial na política externa brasileira.

A respeito da postura brasileira em relação ao conflito anglo-argentino, Cavagnari (1994) considera que a conduta diplomática brasileira, solidária com a Argentina e dirigida à busca de uma solução pacífica do conflito, teria ajudado a dissipar antigos receios e a esvaziar a rivalidade histórica. O autor conclui, ainda, que a derrota da Argentina preocupou os militares brasileiros, na medida em que deixou clara “a incapacidade das Forças Armadas brasileiras para uma guerra convencional de média intensidade.” (Cavagnari, 1994:52)

Moran (2002: 19) afirma que os exércitos contemporâneos de países diferentes apresentam mais similaridades entre si do que com seus próprios

---

de *Malouines* (em lembrança ao porto de *Saint Malo*), nome dado pelos franceses ao arquipélago em 1698, ano que marca o início da colonização, de fato, das ilhas. Determinadas localidades e acidentes geográficos citados no presente trabalho são conhecidos por uma única denominação, tanto nos países de língua inglesa como nos latinos. Entretanto, quando da duplicidade de nomes (um saxônico e outro latino), optamos por citar ambas as formas, simultaneamente.

[3] A cordialidade oficial representa o conjunto de princípios e concepções que informou a diplomacia brasileira para Buenos Aires com o objetivo primordial de evitar que a dinâmica entre os dois principais poderes da América do Sul levasse a uma rota de colisão. Esse apanhado de orientações pode ser resumido por: (a) uma postura tolerante em relação ao elevado perfil da diplomacia argentina em assuntos regionais, hemisféricos e globais; (b) a sistemática busca de faixas de cooperação com aquele país no intuito de diluir potenciais desentendimentos, (c) a inclusão da Argentina nas iniciativas internacionais do Brasil; e (d) a promoção de bons ofícios entre Buenos Aires e Washington sempre que o sensível relacionamento entre as duas capitais apontasse para o confronto. (Spektor, 2002: 118)

ancestrais porque, apesar de diferenças culturais, compartilham um entendimento comum do caráter básico da força militar e do seu uso. Essa convergência aplica-se ao caso dos exércitos do Brasil e da Argentina e é facilitada, dentre outros fatores, pela vizinhança, pela ampla difusão de inovações tecnológicas e pela maior interação entre os países, com o advento do Mercosul. Essa situação reforça-se ainda mais por serem ambos os países ocidentais e latino-americanos, compartilhando uma mesma base civilizacional. Isso permite inferir-se que a experiência da Argentina nas Falklands / Malvinas seria bastante útil para o Brasil em diversas áreas, destacadamente no aspecto militar.

É nesse contexto que se situa a presente tese, a qual, numa linha de pesquisa de comportamento organizacional, tem como objetivo principal verificar até que ponto o Exército Brasileiro (EB) implementou mudanças[4] organizacionais e/ou doutrinárias, decorrentes do estudo do desenrolar e desfecho (desfavorável para nossos vizinhos argentinos) da Guerra das Falklands / Malvinas.

A difusão deste tipo de conhecimento no meio acadêmico, em particular no campo da Ciência Política e especificamente na área dos Estudos Estratégicos, avultou em importância com a criação do Ministério da Defesa, pela pressuposta e necessária interação entre militares e civis na condução dos encargos e responsabilidades que recaem sobre aquele órgão.

O conflito em tela já foi objeto de estudo de diversos autores, sem que, entretanto, tenha-se esgotado o tema. Parte significativa das obras privilegia um enfoque no esclarecimento dos antecedentes históricos e razões comportamentais, tanto argentinas como britânicas, que conduziram os países para o conflito bélico, e estudos detalhados do desenvolvimento e do desfecho da campanha militar.

Nesse universo destacam-se Hastings e Jenkins (1983), Eddy et al (1983), Duarte (1986), Landaburu (1989), Oliveira (1991), Middelbrook (2001 e 2003)[5] e Anderson (2002), com narrativas dos principais fatos políticos e bélicos. Baseados em fontes variadas (e pontos de vista idem), apresentam um extenso rol de

---

[4] Dada a amplitude do que pode ser enquadrado no termo “mudanças”, no presente trabalho será dada maior ênfase àquelas que se caracterizem por alterações significativas na estrutura e/ou doutrina da força terrestre (criação/extinção de organizações militares ou de atividades/ramos de atuação, refletindo na instituição como um todo).

[5] O trabalho de Martin Middelbrook interessa particularmente a esse trabalho por apresentar uma visão, se não neutra, ao menos bem fundamentada do conflito: na primeira obra relacionada (2001, *The Falklands War – 1982),* o pesquisador prioriza a condução da campanha britânica, baseando-se mormente em depoimentos e fontes britânicas; no segundo livro (2003, *The Argentine Fight for the Falklands*), analisa a campanha do outro contendor, com fartos depoimentos e fontes argentinas.

ensinamentos, úteis para o presente trabalho em função da adequação ao Exército Brasileiro de parte dos tópicos apontados.

Outras obras concentram-se nas consequências para os países envolvidos (incluindo-se aí o governo militar da Argentina da época), na análise tática da guerra ou em relatos / depoimentos de militares que passaram pelas agruras de combater num ambiente inóspito e afastado da área continental de ambos os contendores.

Nesse último grupo encontram-se Túrolo (1982; 1983), Kon[6] (1982) e Martín Antonio Balza (1983), respectivamente historiador, repórter e militar argentinos. Os autores apresentam depoimentos e pontos de vista de militares argentinos que participaram da guerra, de diversos níveis hierárquicos (de ex-soldados ao general Menéndez, governador militar e responsável maior das operações militares argentinas no conflito), normalmente com distintas percepções do conflito. As informações e relatos encontrados, praticamente fontes primárias de informações, são extremamente esclarecedores e úteis para se conhecer o perfil dos combatentes argentinos e os detalhes dos momentos mais significativos do conflito. A diversidade de perfil dos autores empresta ainda um grau maior de isenção às conclusões tiradas da leitura das suas obras em conjunto.

No “Estudo Histórico-Doutrinário” realizado pelo Estado-Maior do Exército Brasileiro, ainda no ano de 1982 e originalmente classificado como confidencial, encontramos – além de mais uma narrativa do conflito – uma série de ensinamentos apontados ali como “úteis para o Exército Brasileiro”, de grande valor para a presente pesquisa. Por tratar-se de um documento oficial, mostra o ponto de vista daquele órgão, um dos mais importantes (se não *o* mais importante) na estrutura da Instituição.

O general Leônidas Pires Gonçalves (Ministro do Exército Brasileiro de 1985 a 1990), em entrevista concedida para o presente trabalho, em 28 de outubro de 2010, afirmou: “Sempre que a gente fala em ensinamento, a gente pensa pela via positiva. Mas eu acho que os ensinamentos deles [argentinos] foram muito bons pela via negativa.”

Foram igualmente ricos no aspecto de aprendizado, também pelo lado argentino, o “*Informe Final de la Comisión de Análisis y Evaluación de responsabilidades en el conflicto en el Atlántico Sur* ” (1982), mais conhecido como

---

[6] A obra de Kon é inclusive referenciada pelo pesquisador britânico Middlebrok (2001: 87) como uma excelente descrição do trabalho de mobilização dos soldados argentinos.

“Relatório Rattenbach" (tão extenso quanto rico estudo e análise crítica do conflito) e o "*Informe Oficial del Ejército Argentino sobre el Conflicto Malvinas – Tomos I y II*" (1983), com uma descrição bastante objetiva das ações levadas a cabo por aquele exército.

É necessário um breve resumo do conflito e eventos a ele associados para, daí, extrair os aspectos de interesse para o presente trabalho e, com o respaldo de fontes documentais, verificar-se quais ensinamentos resultaram, efetivamente, em modificações no Exército Brasileiro.

1.1 TEMA, ALCANCES E LIMITES

A postura diplomática brasileira no período republicano, conciliadora e de caráter não intervencionista, refletiu-se em duas situações: primeiro, numa ausência de envolvimentos diretos (como protagonista) em conflitos armados convencionais; e, segundo, numa vizinhança pacífica e praticamente sem perspectivas de problemas com países fronteiriços. A esse respeito, nossa Política de Defesa Nacional (Brasil, Ministério da Defesa, 2005), ao descrever o ambiente regional e o entorno estratégico do país, diz o seguinte:

> A América do Sul, distante dos principais focos mundiais de tensão e livre de armas nucleares, é considerada uma região relativamente pacífica. Além disso, processos de consolidação democrática e de integração regional tendem a aumentar a confiabilidade regional e a solução negociada dos conflitos.

Relativamente à participação do Brasil em conflitos bélicos, Flores (2002: 14) considera que a última ocasião em que o país necessitou mobilizar-se efetivamente para um conflito armado externo teria sido na Guerra do Paraguai, de 1865 a 1870. Com um prisma de certo modo radical, vai além, minimizando a atuação brasileira nos eventos ocorridos *a posteriori*, qualificando como “coadjuvante e de pequena relevância” a participação brasileira nas I e II Guerras Mundiais. Cita, no âmbito interno, a campanha de Canudos como “a mais penosa campanha terrestre depois da Guerra do Paraguai”. Entretanto, não faz nenhuma menção à revolução paulista de 1932, importante episódio na história do Exército Brasileiro e do país.

Equivoca-se o autor em relação à Força Expedicionária Brasileira, pois, mesmo que o país tenha necessitado (e contado com) decisivo apoio dos Estados Unidos para a empreitada no teatro de operações europeu, foi enorme o esforço de mobilização realizado e constituiu-se numa experiência riquíssima em ensinamentos

para o Exército Brasileiro. Ademais, foi a primeira vez que soldados latino-americanos combateram na Europa (McCann, 1995: 13).

Martins Filho (2007) aponta que, em meados dos anos 70, o Exército passou por sua maior experiência de combate desde a II Guerra Mundial: a eliminação da guerrilha do Araguaia, onde foram aplicadas, na prática, as lições da doutrina francesa da *guerre révolutionnaire*[7]. É correta sua afirmação de que a vitória sobre os guerrilheiros do Partido Comunista do Brasil (PC do B) funcionou como confirmação da eficácia da doutrina em questão e que a importância da experiência de combate no Araguaia repercute na força terrestre até a atualidade.

Assim, verifica-se que a FEB ainda se constitui na última oportunidade de emprego real da doutrina e meios do Exército Brasileiro em um cenário de combate convencional.

Infelizmente, não existe melhor laboratório para se colher ensinamentos, testar e aperfeiçoar estruturas e doutrinas militares que o seu emprego em combate real. Na ausência de tal situação (caso de nosso país, desde 1945), há que se buscar uma solução alternativa e, nesse contexto, surge o problema formulado na origem da presente pesquisa, consubstanciado nas seguintes questões: **houve, decorrente da Guerra das Falklands / Malvinas, um aprendizado por parte do Exército Brasileiro? Este teria, em consequência, passado por mudanças organizacionais e/ou doutrinárias? Em que medida? Se não, por quê?**

1.2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Para se atingir o já mencionado objetivo geral do trabalho, qual seja, determinar em que medida o Exército Brasileiro, sem experiência recente de emprego em conflito armado convencional, implementou mudanças organizacionais e/ou doutrinárias em função do acompanhamento e estudo da Guerra das Falklands / Malvinas, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

---

[7]Shy e Collier (2003: 470) definem Guerra Revolucionária (ou Guerra Insurrecional) como o movimento para a tomada do poder pelo uso da força armada, por um movimento político do povo ou um de base ampla, abarcando um período de tempo razoavelmente longo de conflito armado. Ocorrem dentro das Nações e têm objetivo de se levar a efeito um programa social e político bastante difundido. Os autores complementam que "Ela não é uma "guerra" [grifo dos autores] no sentido pelo qual a palavra é geralmente entendida [...] com as suas usuais (embora não invariáveis) expectativas de que a luta levará, mais cedo ou mais tarde, a um acordo negociado entres as potências beligerantes."

- verificar na história do EB as principais mudanças/transformações ocorridas, identificando os aspectos da cultura organizacional do EB que podem influenciar os processos de mudanças;

- identificar, no estudo dos eventos ocorridos na Guerra das Falklands / Malvinas, ensinamentos úteis para o Exército Brasileiro;

- identificar mudanças implementadas no EB e que possam ser relacionadas àqueles aspectos de aprendizado observados;

- identificar as causas da eventual não aplicação de algum ou todos.

Como hipótese de trabalho coloca-se que, em decorrência da observação das experiências argentina e britânica na guerra, foram implementadas mudanças na estrutura organizacional e na doutrina vigente no Exército Brasileiro.

Em relação às variáveis, Facchin (2001:17) define três tipos: a independente (causa ou fator contribuinte para outra variável); a dependente (tem sempre ação condicionada, normalmente a que está em estudo, para ser descoberta ou explicada); e a condicionante ou interveniente (aquela que condiciona o fenômeno, colocando-se entre a variável dependente e a independente).

Em decorrência da hipótese apresentada, surge como variável dependente (VD) *a implementação de mudanças organizacionais / doutrinárias pelo EB;* como variável independente (VI), *os ensinamentos colhidos na experiência dos exércitos argentino e britânico na Guerra das Falkland / Malvinas*; e como variáveis condicionantes (VC), *a ausência de emprego do* EB *em conflito armado externo convencional no passado recente, sua cultura organizacional e limitações orçamentárias.*

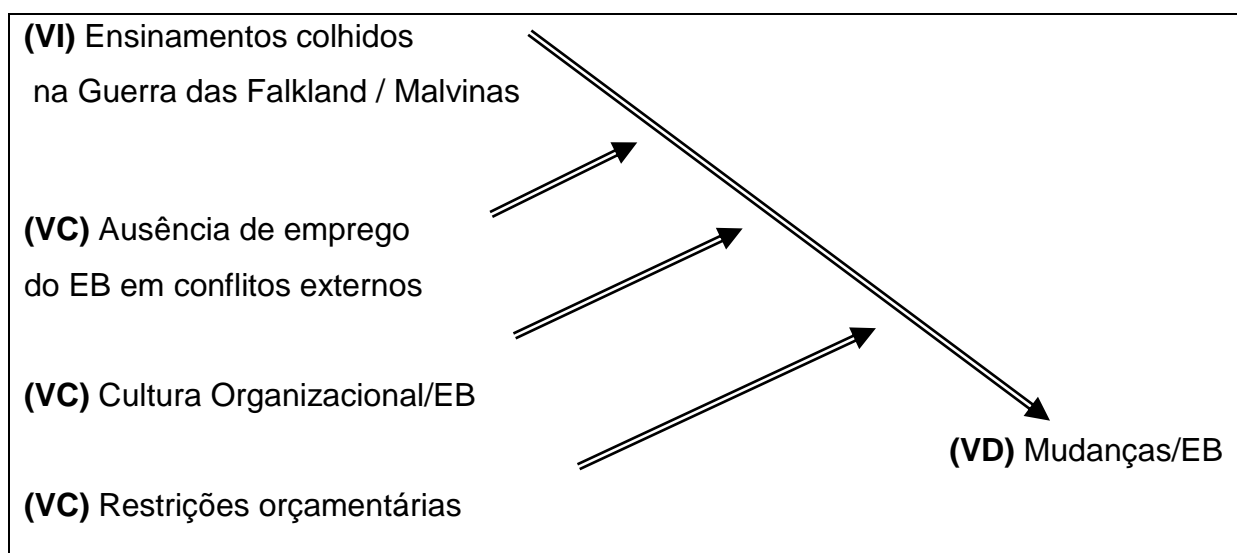



Figura 1.1 - Diagrama causal multi-variável. (fonte: o autor)

Desta forma, é possível estabelecer-se a seguinte relação causal: o Alto Comando do Exército Brasileiro acompanha e estuda os eventos militares ocorridos no conflito, colhendo ensinamentos aplicáveis à sua própria estrutura (VI). Confrontado com a necessidade de implementar mudanças para acompanhar a evolução tecnológica e doutrinária observadas (VD) e condicionado por fatores (VC) como a ausência de emprego em conflito armado externo convencional num passado recente, sua própria cultura organizacional e eventuais restrições orçamentárias, implementa aquilo que é julgado possível e/ou necessário.

Tão importante quanto a definição do problema de pesquisa é o delineamento desta última, principalmente pelo fato de que ambos estão estreitamente relacionados.

Ao se classificar a pesquisa em relação aos objetivos, Gil (1996, p. 45) caracteriza como exploratória aquela que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a permitir construir hipóteses. Esta, por sua vez, com base nos procedimentos técnicos adotados, normalmente assume as formas de pesquisa bibliográfica ou documental.

Vergara (2000: 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Entretanto, Gil (1996: 46) já afirmara que algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação. Trata-se, portanto, de uma modalidade de pesquisa cujo objetivo principal é descrever, analisar ou verificar as relações entre fatos e fenômenos (variáveis), ou seja, tomar conhecimento do que, com quem, como e qual a intensidade do fenômeno em estudo, podendo muitas vezes servir de base para estudos de relações causais.

Assim, para permitir a melhor identificação dos fatos que determinaram ou contribuíram para a ocorrência de comportamentos específicos e aumentar os conhecimentos sobre as características e magnitude do problema formulado, obtendo-se, dessa maneira, uma visão mais abrangente, a elaboração da presente tese envolveu trabalhos de pesquisa exploratória, nas modalidades bibliográfica e documental. Também foi utilizada a pesquisa descritiva, a fim de se esclarecer mais adequadamente as relações entre as variáveis levantadas.

Relativamente ao método, usou-se o estudo de caso, que pode ser definido como o exame detalhado de *um aspecto bem definido de um episódio histórico* (e não deste como um todo, normalmente muito amplo e/ou complexo), com a finalidade de desenvolver ou testar explicações históricas que poderão ser generalizadas para outros eventos. Eventualmente, o estudo de caso pode incluir a análise histórica comparativa (outro método distinto) de diversos casos.

Evera (1997: 55) informa que o estudo de caso adequa-se a cinco principais propósitos: (1) testar e (2) criar teorias, (3) identificar e (4) testar a importância de condições antecedentes e, finalmente, (5) explicar casos de intrínseca importância[8]. A sua escolha como método principal no presente trabalho deve-se mais especificamente aos propósitos (1) e (5). Além de verificar a adequabilidade dos modelos teóricos escolhidos – Isomorfismo Institucional (no marco do Institucionalismo Sociológico) e Modelo Interno (para os agentes da mudança) –, simultaneamente será estudado em detalhes o processo de aprendizagem, por parte do Exército Brasileiro, decorrente da Guerra das Falklands / Malvinas, de acordo com a hipótese de trabalho.

Segundo George e Bennett (2004: 5), para um diálogo metodológico revitalizado, um pré-requisito seria o claro entendimento das vantagens e limitações comparativas dos vários métodos e como eles se complementam mutuamente. A maior desvantagem do estudo de caso (permitir somente generalizações mais estreitas) não afeta nossa escolha, uma vez que não estamos propondo uma nova teoria.

Destacam-se, então, como vantagens: (1) elevado potencial para atingir altos níveis de validade conceitual (pela possibilidade de melhor identificar e medir os indicadores que representam os conceitos teóricos apresentados, em comparação com os métodos mais estatísticos); (2) maior possibilidade de identificar novas variáveis e hipóteses (pelo estudo mais personalizado dos casos selecionados); (3) exame em detalhe, nos casos individuais, da operação dos mecanismos causais; e (4) habilidade de acomodar relações causais complexas, como equifinalidades[9] e interações complexas de efeitos. (George e Bennett, 2004: 19-22)

---

[8] Selecionam-se casos com dados disponíveis em quantidade e, principalmente, pela magnitude de suas consequências. Isso se aplica plenamente ao tema do presente trabalho.

[9] O princípio da equifinalidade refere-se à situação onde, a partir de vários meios diferentes, se chega a um mesmo objetivo.

A fim de se levantar informações adicionais ou esclarecer questionamentos surgidos da análise documental, foi entrevistado o general Leônidas Pires Gonçalves, ex-ministro do Exército e responsável pelo surto de modernização da instituição na década de 1980, com o projeto FT-90, que julgamos ter sido catalisado pela ocorrência do conflito anglo-argentino poucos anos antes.

Para coleta dos conhecimentos, informações e dados requeridos foram consultadas as obras constantes do referencial bibliográfico, contando com os acervos das seguintes instituições: para o levantamento e estudo da bibliografia levantada, bibliotecas da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), da Escola Superior de Guerra (ESG), da Universidade Federal Fluminense (UFF), da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro / RJ; e, a fim de se levantar documentos, relatórios e atas de reuniões relacionadas ao problema e hipótese de estudo formulados, os arquivos do Estado-Maior do Exército (EME), do Centro de Documentação do Exército (CDocEx), do Centro de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército (CComGEx), em Brasília/DF, e do Comando de Aviação do Exército (CAVEx), em Taubaté/SP.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após esta introdução, é apresentado, no capítulo 2, o referencial teórico que norteia o trabalho. O Institucionalismo é a lente teórica predominante, nas suas vertentes histórica e sociológica. Maior ênfase é dada a esta última, onde encontra-se o trabalho de Dimaggio e Powell (2005), com o conceito de Isomorfismo Institucional (processo de homogeneização por imitação entre organizações, que leva uma organização a assemelhar-se a outra(s) que se depara(m) com as mesmas condições de ambiente). Nesse sentido, toma-se ainda emprestado o conceito de emulação militar, muito bem desenvolvido por Resende-Santos (2007).

É importante esclarecer que o estudo de processos de mudança em organizações complexas envolve uma série de aspectos que não podem ser descuidados: fontes motivadoras, agentes impulsionadores e a forma como as mudanças são conduzidas. Isso agrega ao estudo uma complexidade que justifica uma abordagem teórica mais flexível, admitindo-se um certo grau de pluralismo. Desse modo, utiliza-se complementarmente a perspectiva comportamental (que nos remete ao conceito de cultura organizacional) e, coerente com o viés sociológico

escolhido, um modelo que contemple todo um espectro de influentes atores (militares, políticos, empresários etc.) que, entusiastas ou resistentes à inovação, influenciarão no processo de mudança.

Assim, a fim de que se possa entender como o Exército Brasileiro se comporta, é importante estudar sua cultura organizacional, levantando as características que, eventualmente, facilitam ou dificultam a implementação de mudanças. Para tanto, realiza-se no capítulo 3 um estudo retrospectivo da sua história, num recorte temporal que abrange do início do século XX (momento a partir do qual o EB passa por uma série de importantes e profundas transformações), até o início da década de 1980 (quando da eclosão do conflito das Falklands / Malvinas). Buscou-se destacar as principais transformações ocorridas no período, sob influência da cultura organizacional vigente e, ao mesmo tempo, contribuindo para a conformação desta.

No capítulo 4 é realizado um breve estudo das operações Rosário (ou Azul[10]) e *Corporate*[11] propriamente ditas, de modo a permitir um melhor entendimento e a visualização do aprendizado de interesse do Exército Brasileiro, objeto do capítulo seguinte. Igualmente não se aprofunda no estudo dos antecedentes históricos do conflito ou em considerações de cunho estratégico (no âmbito das Relações Internacionais), o que extrapolaria o escopo da presente pesquisa, num indesejável desvio de seu foco.

Na parte final do trabalho, são apontados os ensinamentos decorrentes da Guerra das Falklands / Malvinas (destacando aqueles que sinalizavam uma necessidade ou oportunidade de mudanças organizacionais e/ou doutrinárias na Força Terrestre brasileira) e discutidas suas repercussões no EB: modificações efetivamente realizadas – posteriores a 1982 e passíveis de ligação com a análise dos ensinamentos do conflito – e aspectos que tardaram ou deixaram de refletir em mudanças efetivas e as possíveis razões disso.

---

[10] Middelbrook (2003: 25) explica que o nome da operação argentina, inicialmente denominada Rosário, mudou para Azul – a cor do manto da Virgem Maria – por que os planejadores estavam ansiosos para que a operação fosse enxergada pelos argentinos como uma “cruzada semi-religiosa”.

[11] Nomes atribuídos à época pelos planejadores argentinos e britânicos, respectivamente, às operações de ocupação militar e posterior recuperação do arquipélago.

2 **MARCO TEÓRICO: A MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES**

Seguindo Max Weber, numerosos sociólogos consideram as estruturas burocráticas que dominam o mundo moderno (sejam elas ministérios, empresas, escolas, grupos de interesse etc.) como produtos de um intenso esforço de elaboração de estruturas cada vez mais eficazes, destinadas a cumprir tarefas formais ligadas às organizações.

Antes de se entrar no debate teórico, é interessante apresentar uma distinção feita por Selznick entre organizações e instituições. De acordo com esse autor, organizações são delineadas de acordo com uma lógica de eficiência, constituindo-se em instrumentos técnicos / racionais da mobilização de atividades, em prol de um conjunto de objetivos. Instituições (como o Exército Brasileiro) seriam organizações mais complexas e que incorporam, adicionalmente, valores. Constituem-se em "organismos vivos, produto de necessidades e pressões sociais, valorizadas pelos seus membros e pelo ambiente, portadoras de identidade própria [...] e guiadas por um claro sentido de missão" (Selznick, 1972: 14).

Em Robbins (2002: 498) há uma definição do processo de institucionalização que vai ao encontro dessa noção de maior complexidade das instituições. Esse autor define institucionalização como "o processo em que uma organização assume vida própria, independente de seus fundadores ou quaisquer de seus membros."

Complementando essa percepção, tem-se o pensamento de Murray, estudioso dos processos de inovação no meio militar, também útil para o presente trabalho: "inovações [estendemos essa noção para 'mudanças'] militares não ocorrem num vácuo político. As organizações militares existem em diferentes ambientes políticos e estratégicos" (Murray, 1999: 8).

Dentre uma infinidade de aspectos que corroborariam essa influência de fatores externos nos processos internos do Exército Brasileiro, destaca-se um exemplo, tão específico quanto emblemático, pela importância que a instituição sempre atribuiu à seleção de seus quadros de Estado-Maior. Numa pesquisa a respeito do histórico do concurso de admissão à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), foi verificada a ocorrência periódica de mudanças (às vezes verdadeiras inflexões) na temática e, às vezes, na estrutura das provas, em

função do momento histórico que o país vivia (refletindo obviamente na Instituição, que é parte integrante do tecido social brasileiro).[12]

É conveniente destacar outro aspecto interessante e que singulariza as organizações militares[13] e o seu estudo: enquanto as organizações civis têm normalmente uma função ou finalidade que é executada diária e/ou rotineiramente, as militares não desempenham seu papel primordial todo dia. Estas planejam e se preparam para a guerra, mas raras vezes (principalmente no caso brasileiro) são chamadas ao campo de batalha.

> A adversidade provê um antídoto à complacência. Ela força o Exército [no caso, o Norte-americano] a lidar com questões a respeito dos interesses da segurança americana, do caráter da próxima guerra, e a doutrina, armas e organização precisam enfrentar esses desafios (Bacevich, 1986: 9).

Seguindo a mesma direção apontada por esse autor, mas complementando-a, Theo Farrell e Terry Terrif, no livro *“The sources of military changes: culture, politics, technology”* (2002), destacam que, modernamente, são três aspectos principais que levam as estruturas militares a mudar: as mudanças no ambiente estratégico (mormente com o fim da Guerra Fria), as pressões para reduzir custos (presentes em todos os setores governamentais) e o ritmo dos avanços tecnológicos. Para esses autores, tais mudanças dar-se-íam também por meio de três formas: adaptação (ou ajuste dos métodos existentes), inovação (ou novos meios e métodos) e emulação, pela “importação” de ferramentas e modos de combate por meio da imitação de outra organização militar.

Resende-Santos (2007), num trabalho muito bem documentado, também trabalhando com a emulação militar entre países, traz contribuição valiosa para o campo da teoria de relações internacionais, no contexto do neo-realismo. Nessa obra, busca explicar os esforços de modernização de Argentina, Chile e Brasil no final do século XIX e início do século XX, espelhando-se no, até então vitorioso, modelo militar alemão. O conceito de emulação é extremamente interessante para o presente trabalho e voltará a ser apresentado mais à frente.

Observa-se, então, que o estudo dos processos de mudança envolve uma série de aspectos que não podem ser descuidados: as fontes motivadoras, os seus agentes impulsionadores e a forma como as mudanças são conduzidas. Isso, aliado

---

[12] Essa questão será abordada de um modo mais detalhado no próximo capítulo.
[13] Apesar do enquadramento do Exército Brasileiro na definição de instituição, será mais utilizado nesse trabalho o termo “organização”, dada sua predominância na literatura consultada.

às dimensões do Exército Brasileiro, agrega ao presente estudo um certo grau de complexidade, o que, leva à necessidade de uma abordagem teórica abrangente, enquadrando os aspectos supramencionados.

Apesar de ser praticamente senso comum a dificuldade em se implementar mudanças ou inovações em grandes organizações, em especial nas militares, elas ocorrem e uma questão que se coloca é a explicação de como e porquê.

A relativa exiguidade de trabalhos ou estudos científicos no meio acadêmico brasileiro sobre temas militares faz com que a bibliografia mais significativa a respeito seja encontrada majoritariamente no exterior, onde existe uma riqueza de visões a respeito do que impulsionaria as mudanças no meio militar e de como estas se processam.

Terrif (2002), nas suas conclusões a respeito das mudanças implementadas na OTAN, no início da década de 90 (e que julgamos ser adaptáveis, para o presente trabalho, ao Exército Brasileiro da década de 80), alerta para a existência de dois níveis de análise que poderiam ser usados para examinar as referidas mudanças. Primeiro, a OTAN (e, no presente caso, o Exército) pode ser observada como uma unidade ou ator racional, numa aproximação que enfatiza a denominada “perspectiva do equilíbrio de poder” (ou de ameaça) ou, noutro nível de análise, como uma organização, com a ênfase deslocando-se, então, para a teoria das organizações – nossa linha de pensamento.

Na perspectiva do equilíbrio de poder, fatores ambientais (principalmente mudanças no equilíbrio das capacidades militares ou nos níveis de tecnologia militar existente, assim como na natureza da ameaça) podem afetar o comportamento daquela aliança (ou do Exército), levando à necessidade de mudanças. A premissa seria que a capacidade militar e os meios de aplicá-la efetivamente variarão em resposta a mudanças no equilíbrio militar, nas intenções de um adversário, na tecnologia ou no potencial militar. Essa resposta dependerá das possibilidades e limitações tecnológicas, políticas, econômicas e geográficas dos agentes envolvidos (Terrif, 2002: 92-93). Entretanto, o autor considera (e concordamos com ele) que essa perspectiva é mais adequada para as instâncias onde ocorre um aumento da(s) ameaça(s) e não naquelas em que há um substancial decréscimo, como na OTAN dos anos 90 (e, no presente trabalho, o Exército Brasileiro dos anos 80). Isso posto, passemos à outra perspectiva – a organizacional – de maior pertinência para o presente trabalho.

A dificuldade em se estabecer uma “grande teoria” que explique o fenômeno das mudanças nas organizações é explicada parcialmente pelo fato de que, ao longo do tempo, constatou-se que, numa mesma organização, diferentes tipos de inovação ou mudanças ocorrem e por diferentes razões. Ademais, organizações diferentes vão conduzir tais processos também diferenciadamente (Rosen, 1991: 5).

Marsh e Stoker, a respeito do papel da teoria, afirmam que seu propósito fundamental é explicar, compreender e interpretar a realidade, fazendo-o por meio da seleção de determinados fatores, mais importantes ou relevantes, e da estruturação das observações (Marsh; Stoker, 1995: 16). No âmbito da teoria das organizações, Astley e Van de Vem (2005) também apontam a existência de um debate teórico entre diversas escolas. Estas se diferenciariam de acordo com os níveis da análise organizacional – micro ou macro – e as premissas adotadas, às vezes em oposição, refletindo uma crescente conscientização acerca da complexidade organizacional e o refinamento de interesses e preocupações (Astley; Van de Ven, 2005: 53). Entretanto, como qualquer escola de pensamento oferecerá sempre uma visão parcial da realidade, argumentam que, focando-se na interação entre as perspectivas, mesmo que divergentes, pode-se obter algumas vantagens associadas a esse pluralismo teórico. Parte-se, assim, da premissa de que diferentes perspectivas podem, sem se anular, apresentar quadros diversos do mesmo fenômeno organizacional.

Marsh e Stoker (1995) apresentam seis aproximações que seriam predominantes na Ciência Política: a dos estudos institucionais, a comportamental, a normativa, a da escolha racional, a do feminismo e a análise de discurso. Iremos nos ater à primeira, de maior interesse para o presente trabalho.

2.1 A ABORDAGEM INSTITUCIONAL E O ISOMORFISMO

Visto de uma perspectiva mais ampla, o institucionalismo, lente teórica que predominará no presente trabalho, preocupa-se com as normas, os procedimentos e a organização formal de sistemas políticos (e seu impacto na prática política), refletindo a influência da filosofia, de leis e de estudos históricos. Explora eventos, períodos, pessoas e instituições do passado, com o objetivo de explicar fenômenos políticos contemporâneos.

Como métodos clássicos do institucionalismo, temos tanto o descritivo-indutivo, por traçar inferências por meio de observações repetidas, como também o

histórico-comparativo, pela concepção de que as próprias instituições só poderão ser melhor entendidas se conhecermos outros sistemas, normalmente por meio do estudo da história e de comparações.

Sua vertente mais moderna, conhecida como "neo-institucionalismo", constitui uma perspectiva teórica que, como outras, não apresenta uma corrente de pensamento unificada. Desde a publicação de um trabalho clássico de Hall e Taylor (originalmente em 1996), consideram-se pelo menos três métodos distintos de análise: o institucionalismo da escolha racional, o histórico e o sociológico. Nas suas variantes, desenvolvidas como uma reação contra as perspectivas behavioristas que dominaram os anos 60 e 70, esses "neo-institucionalismos", cada qual com vantagens e fraquezas peculiares, emprestariam uma contribuição fundamental para a compreensão do mundo político.

O institucionalismo da escolha racional originou-se em meados da década de 70, por ocasião de estudos de comportamentos no âmbito do Congresso dos EUA[14]. Apesar do fato de o institucionalismo da escolha racional abrigar certo número de debates internos e variantes, Hall e Taylor (2005: 202-206) apontam que quatro propriedades ligadas a esse enfoque estão presentes na maioria das análises: (1) os atores pertinentes compartilham de um conjunto determinado de preferências e comportam-se de modo inteiramente utilitário para maximizar a satisfação de suas preferências; (2) considera-se que a vida política é marcada por uma série de dilemas de ação coletiva[15]; (3) o comportamento de um ator é determinado por um cálculo estratégico (e não por forças históricas pessoais), sob a influência das expectativas desse ator em relação ao comportamento provável dos outros atores; e, finalmente, (4) a noção de que o processo de criação de instituições é geralmente centrado numa noção de acordo voluntário entre diversos atores. As instituições seriam criadas para a realização de determinadas funções, importantes aos olhos dos atores interessados, traduzindo-se num ganho obtido pela cooperação.

Por interessar-se principalmente pelas funções que elas cumprem e pelas vantagens que propiciam, essa corrente produziu explicações consistentes a

---

[14] Na busca de se explicar a notável estabilidade nas decisões daquela casa, concluiu-se que as estruturas do Congresso norte-americano atuavam de modo a minimizar os custos das transações ligadas à conclusão de acordos, de modo a propiciar aos parlamentares os benefícios de eventuais trocas e permitindo a adoção de leis estáveis.

[15] Esses dilemas seriam situações em que os indivíduos são forçados a agir e, por fazê-lo de modo a maximizar a satisfação de suas preferências, geram um resultado "sub-ótimo" para a sociedade, no

respeito da origem das instituições e é de incontestável força quando se trata de explicar a permanência das instituições, considerando-se que, não raro, isso depende das vantagens que a instituição pode oferecer.

Entretanto, por apresentar a criação das instituições como um processo quase contratual, um "acordo voluntário entre atores relativamente iguais e independentes", seu alcance teórico é maior em contextos nos quais o consenso entre os atores dispostos à ação estratégica é indispensável para assegurar uma mudança institucional (como em certas assembléias legislativas) ou naqueles onde uma intensa competição seleciona aquelas dotadas de maior eficiência. Se a instituição está sujeita a algum processo de seleção competitiva, como em certas situações concorrenciais de mercado, sua sobrevivência deve-se ao fato de oferecer mais benefícios aos atores interessados do que as formas institucionais concorrentes (Hall; Taylor, 2005: 215-217).

Por outro lado, os institucionalismos das vertentes histórica e sociológica tratam de maneira inteiramente diferente tanto a origem quanto a mudança das instituições e, em função disso, importantes para o presente trabalho. Ambos sublinham que as instituições são normalmente criadas ou adotadas num mundo onde estas já existem em abundância e, assim, dirigem a atenção para os processos pelos quais os atores que criam novas instituições tomam emprestados elementos de outras pré-existentes.

O institucionalismo histórico postula que as instituições conferem a certos grupos ou interesses um acesso desproporcional ao processo de decisão, gerando relações de poderes assimétricas. Seus teóricos prestam atenção particularmente ao modo como o poder é repartido entre os grupos sociais, onde alguns revelam-se perdedores, enquanto outros tornam-se ganhadores. Ao rejeitar o postulado tradicional de que as mesmas forças ativas produzirão em todo lugar os mesmos resultados, defende uma causalidade social dependente da trajetória percorrida, desembocando no pensamento conhecido por *path dependence.* Isso é feito em favor de uma concepção segundo a qual essas forças são modificadas pelas propriedades de cada contexto local, herdadas do passado (Hall; Taylor, 2005: 200).

Em consequência, o institucionalismo histórico tenta explicar como as instituições produzem esses trajetos e, também, como estruturam suas respostas a

---

sentido de que seria possível encontrar um outro resultado que satisfaria melhor um dos interessados sem que qualquer outro saia lesado.

novos desafios. Enfatiza-se o modo como as capacidades do Estado e as políticas adotadas no passado ou as herdadas existentes estruturariam as decisões ulteriores.

No fluxo dos eventos históricos, é interessante notar a distinção existente entre períodos de continuidade e momentos de mudança (denominados "situações críticas" pelos principais teóricos dessa escola), quando mudanças institucionais importantes são produzidas, gerando bifurcações que conduzem o desenvolvimento por novos trajetos. As crises econômicas e os conflitos militares seriam os principais causadores dessas situações.[16]

Finalmente, o institucionalismo sociológico, que surgiu no contexto da teoria das organizações, no fim dos anos 70, sustenta que muitas das formas e procedimentos institucionais utilizados por organizações modernas não são adotados simplesmente por serem mais eficazes, numa "racionalidade transcendente". Defende que essas práticas são incorporadas às organizações pelo mesmo processo de transmissão que dá origem às práticas culturais em geral[17]. Essa corrente desenvolve uma problematização que envolve a explicação de por que as organizações adotam determinado conjunto de formas, procedimentos ou símbolos, assim como o processo de difusão dessas práticas.

Hall e Taylor (2005: 208-211) apontam três características do institucionalimo sociológico que o diferenciam dos demais. (1) As instituições são aqui definidas de modo mais global, incluindo não só as regras, procedimentos ou normas formais, mas também os sistemas de símbolos, os esquemas cognitivos e os modelos morais envolvidos nos processos organizacionais[18]. (2) Enfatiza-se a natureza altamente interativa das relações entre as instituições e a ação individual, ao sustentar que o indivíduo, uma vez confrontado com uma situação, deve encontrar um meio de reagir a ela e que os cenários ou modelos inerentes à instituição oferecem-lhe os meios de resolver a questão. Para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis, ao mesmo tempo em que os confecciona.

---

[16] Para um estudo mais aprofundado dessa temática, Hall e Taylor (2005) remetem para as obras de M. Weir e T. Skocpol, *State Structure and the Possibility for Keinesian Response to the Great Depression in Swede, Britain and the United States*, in P. Evans et al., *Bringing the State Back.* Cambridge University Press, 1985; de P. A. Gourevitch, Politics in Hard Times. Itaca, Cornell University Press, 1986; de D. Collier e R. Collier, *Shaping the Political Arena*. Princeton University Press, 1991; e de S. Krasner, *Approaches to the State. Comparative Politics*, 1984: 223-246.

[17] Decorre daí a ênfase dada à cultura organizacional, que será melhor desenvolvido mais adiante.

Finalmente, e praticamente opondo-se aos teóricos da escolha racional, (3) os institucionalistas sociológicos sustentam que, com frequência, organizações adotam uma nova prática institucional por razões que têm menos a ver com o aumento de sua eficiência do que com o reforço que oferece à sua legitimidade social e à de seus adeptos. As práticas seriam assim adotadas pelo seu valor reconhecido num ambiente (cultural) mais amplo.

É justamente nessa vertente sociológica dos estudos organizacionais que está o trabalho de Dimaggio e Powell (2005), autores que propõem que a mudança estrutural nas organizações pode acontecer não apenas por razões de eficiência ou necessidade de enfrentamento da concorrência, mas também em razão de processos que tendem, naturalmente, a torná-las semelhantes.

Antes deles, Terriff (2002: 93) já dirigia sua atenção para o fato de que organizações operando em campos[19] similares (como as organizações militares de países diferentes) frequentemente se deparam com forças que as levam a assemelharem-se umas às outras. Apesar de algumas organizações inovarem consciente e genuinamente, criando algo novo, é muito mais rápido e menos dispendioso emular uma solução de eficiência já comprovada.

Resende-Santos (2007: 73), afirma que inovar é simultaneamente caro e arriscado, consumindo tempo e de resultado incerto. À medida que a competitividade cresce, os Estados, numa cuidadosa análise dos riscos e benefícios potenciais, tornam-se mais avessos ao risco, optando pela certeza e retorno imediato da emulação, da qual os resultados são conhecidos.[20]

Emulação pode ser definida como a imitação (por um Estado ou qualquer entidade) voluntária, sistemática e com um propósito (que pode ser de atualização ou modernização), numa grande variedade de áreas, técnicas e práticas de outro(a), normalmente motivada / dirigida por pressões competitivas (Resende-Santos, 2007: 9-10). Isso pode ocorrer também no âmbito de práticas econômicas, administrativas, regulatórias e mesmo constitucionais.

---

[18] Pela interpenetração daqueles conceitos, rompe uma suposta dicotomia conceitual que opõe *instituições* e *cultura*, distinguindo entre "explicações institucionais" (priorizando as regras e os procedimentos instituídos) e "explicações culturais" (remetendo a cultura, atitudes e valores).

[19] Entende-se por campo organizacional as organizações que, em conjunto, constituem uma área conhecida da vida institucional ou que produzem serviços e produtos similares (Dimaggio, 2005: 76)

[20] No final do século XIX e início do século XX, após emular o modelo militar alemão, o Japão passou da situação de país periférico à de potência mundial. Vitorioso na Guerra Russo-Japonesa, contribuiu enormemente para a aumentar o apelo do modelo alemão, que seria emulado mundo afora.

Segundo o pesquisador, a emulação militar em larga escala implica na eliminação de procedimentos e instituições anteriores (inclusive arranjos e interesses associados, processos de recrutamento e promoção), sendo, com frequência, politicamente arriscada. Ele usou a teoria da emulação para enquadrar a influência alemã (1906-1919), a francesa (1919-1940) e, depois, a norte-americana[21] no Brasil.

Num raciocínio muito próximo, Dimaggio (2005) apresenta o conceito de isomorfismo institucional, como um processo de homogeneização por imitação (como na emulação) entre organizações, que leva uma organização a assemelhar-se a outra(s) que se depara(m) com as mesmas condições de ambiente. Nesse contexto, campos organizacionais altamente estruturados fornecem um ambiente que geralmente leva a uma homogeneidade em termos de estrutura, cultura e resultados, com o objetivo de lidar racionalmente com a incerteza e com as restrições (Dimaggio, 2005: 75-76). Moldura extremamente útil para explicar o processo pelo qual certas inovações difundem-se entre organizações, enquanto outras não, o isomorfismo institucional, com a emulação sempre implícita, apresenta-se em três modelos, que serão detalhados a seguir: o mimético, o coercitivo e o normativo.

O Isomorfismo Mimético é mais frequente nas situações onde *os objetivos da organização são ambíguos (não claramente definidos) e/ou o ambiente externo é de grande instabilidade*. A experiência comprova que a incerteza constitui uma força poderosa a encorajar a imitação: nessa situação, as organizações tendem a copiar práticas de outra(s) percebida(s) como bem sucedida(s), tendo como atrativo adicional o menor custo de implantação, por demandar menor investimento com pesquisa e desenvolvimento de projetos. O isomorfismo mimético (como as demais modalidades) apenas difereria da emulação por acrescentar uma condicionante ou requisito, nesse primeiro caso, o de uma situação de indefinição ou ambigüidade para o emulador, aspecto pertinente.

Terrif (2002: 93) considera que esse é o modelo de isomorfismo mais adequado para enquadrar a mudança da OTAN na década de 90, com o fim da Guerra Fria, para o conceito de Força-Tarefa Combinada (*CJTJ – Combined Joint Task Force*), claramente modelado no “homônimo” norte-americano *JTF – Joint Task*

---

[21] O autor não entra em detalhes, mas sinaliza nesse mesmo sentido em relação ao período de influência norte-americana pós-II GM sobre as Forças Armadas brasileiras como um todo.

Force, apesar da presença de elementos do modelo normativo (que estudaremos mais adiante). O autor define força-tarefa combinada como “uma formação multinacional e multifuncional desdobrável, desenhada para atender especificamente às contingências das operações a que se destina”. Com um arranjo adequado de comando e controle, seriam forças menores, versáteis e móveis, trazendo aos líderes aliados o máximo de flexibilidade para enfrentar os diferentes problemas que a aliança passou a enfrentar desde então e, importante, a incerteza decorrente (fator enfatizado pelo autor).

Tal conceito (mimetismo), como se verá mais adiante, aplica-se bem às transformações sofridas pelo Exército Brasileiro no início do século XX, quando, com uma missão pouco clara e em busca de modernização, adota uma série de mudanças estruturais e doutrinárias seguindo inicialmente o modelo alemão (1906-1919).

O Isomorfismo Coercitivo enquadra as situações onde surge uma relação de dependência entre as organizações envolvidas (no caso militar, necessidades em termos de equipamentos, suprimentos, apoio para treinamento e, eventualmente, para o combate), associada a uma pressão, formal ou informal, para a adoção das mudanças implementadas pela organização / instituição que lidera a relação. Verificar-se-á mais adiante, também, que tal modelo é adequado para explicar tanto o período de atuação da Missão Militar Francesa (MMF) no Brasil, de 1919 a 1940, como o período inicial da influência norte-americana, da II Guerra Mundial até o início da década de 60.

Finalmente, há o Isomorfismo Normativo, cuja maior diferença para o mimético é a influência bastante menor do fator incerteza e/ou de clareza de objetivos que marca este último. O modelo normativo se originaria de uma maior profissionalização das organizações e em decorrência da similaridade da educação formal e da presença de uma base cognitiva comum. Outro aspecto importante que perpassa esse modelo é a constituição de redes profissionais, por meio das quais novos modelos são mais rapidamente difundidos (Dimaggio, 2005: 80). Isso explica satisfatoriamente a facilidade com que conceitos / modelos militares são transferidos rapidamente de um exército / país para outro.

No ambiente militar moderno, essas redes podem ser representadas pelas organizações internacionais multilaterais em que os países (e eventualmente suas Forças Armadas) fazem-se presentes e/ou atuam em conjunto. Podemos citar como

exemplos a ONU, a OEA, a OTAN e, também, a participação em missões conjuntas de paz ou coalizões em situações de conflito. O intercâmbio de militares entre os países, para realização de cursos, treinamentos ou missões diplomáticas, constitui-se também num poderoso meio de difusão (exportação e importação) de idéias e modelos.

Segundo Terrif (2002: 107-108), o Isomorfismo Normativo sugere que uma organização central e com elevado status no seu ambiente (como o exército dos EUA para os dos demais países, ao menos os ocidentais) pode ser copiado inclusive pela percepção do ganho ou influência que essa emulação pode trazer aos olhos de seus competidores. Justamente por enfatizar esse aspecto (e não ter encontrado evidências de que o conceito norte-americano de forças adaptativas tenha sido introduzido na OTAN pela crença de aumento do seu reconhecimento), o autor descarta o modelo normativo para enquadrar o caso da adoção do CJTF pela OTAN, optando pelo mimético, destacando o ambiente de incerteza vivido pela OTAN nos anos subsequentes à queda do Muro de Berlim (período estudado na obra em referência). Entretanto, pela presença de outros dois elementos importantes (a base cognitiva comum e a conexão através de redes profissionais – nesse caso, a própria OTAN e a ONU), o modelo normativo é igualmente adequado.

Esse é o melhor modelo para enquadrar, também, a fase final do período de influência norte-americana no Exército Brasileiro (do afastamento progressivo a partir da década de 1960, até o rompimento do Acordo Militar de Cooperação Brasil-EUA, em 1977) e o período subsequente, de maior autonomia, até a atualidade. Como se verificará mais adiante, nessa fase é verificado um esforço maior da instituição para o desenvolvimento de uma doutrina e estrutura organizacional próprias, mais adequadas à sua realidade e ao ambiente operacional brasileiro.

2.2 COMPORTAMENTO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Retoma-se, nesse ponto, a já mencionada preocupação do institucionalismo sociológico de atentar para *o modo pelo qual as organizações se comportam* (noção também bastante cara à aproximação comportamental ou behaviorismo). Isso remete à necessidade de estudar os conceitos de comportamento e cultura organizacionais.

Comportamento organizacional pode ser definido como o campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos ou grupos (de importância aqui os agentes

de mudança e os elementos que resistem a esta) e estruturas têm sobre o comportamento dentro das organizações, a fim de se melhorar a eficácia das organizações. Em Robbins (2002: 19-24) há a formulação de um complexo “modelo de comportamento organizacional” em três níveis (nível do indivíduo, do grupo e dos sistemas da organização) e uma descrição das diversas variáveis (dependentes e independentes) que devem ser analisadas. É precisamente no nível mais elevado do modelo (nível dos sistemas) que está, como variável independente, a cultura interna.

O autor expilica que a origem da cultura como uma variável independente (que afeta as atitudes e o comportamento dos membros de uma organização) remonta há mais de 50 anos, a partir do surgimento da noção de institucionalização, já explicitada nesse mesmo capítulo. Essa institucionalização operaria para produzir uma compreensão comum, entre os membros da organização, sobre aquilo que seria o comportamento mais adequado ou importante, conformando-se, aqui, a cultura organizacional. É a compreensão de como essa cultura é criada, sustentada e aprendida que melhora a capacidade de se explicar o comportamento organizacional (Robbins, 2002: 498).

O individuo trabalha porque necessita prover sustento a si próprio e, eventualmente, à sua família, devendo seguir a filosofia da empresa ou organização à qual está vinculado. No mundo corporativo, isso é conhecido como “cultura organizacional” e define o que a empresa valoriza, o motivo pela qual a empresa foi criada, aquilo que ela produz e, também, a maneira como deverá produzir.

Johann (2005: 22) define cultura organizacional como

> um compartilhamento de costumes, crenças, idéias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de *modelos mentais* [grifo do autor] que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Cada organização tem uma cultura única [...] confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam.

Em algo que pode ser classificado como “corporativismo”, as organizações normalmente favorecem as políticas que aumentam sua importância e que protejem as capacidades vistas como essenciais. Ao mesmo tempo, demonstram relativa indiferença àquelas que não se enquadram como tal. Observam-se, aí, reforçadores culturais selecionando comportamentos individuais e / ou de grupos.

As organizações esperam a máxima eficiência de seus colaboradores, que, por outro lado, esperam que as organizações lhes proporcionem meios adequados

de atingir seus objetivos individuais. O indivíduo espera que a organização o recompense satisfatoriamente e, em troca, oferece suas aptidões, talentos, potencial e produtividade. Enquanto os objetivos individuais são variáveis de acordo com a percepção de cada pessoa, os objetivos organizacionais resultam da vontade coletiva da qual o indivíduo faz parte, independente de sua expectativa motivacional.

A ocorrência de objetivos diversos entre a organização e as pessoas (como por ocasião da implementação de mudanças) normalmente gera conflitos organizacionais. Como toda mudança invariavelmente ameaça o *status quo*, implicará inerentemente em resistência e atividade política (Robbins, 2002: 535). Os agentes internos, particularmente os situados nos mais altos escalões das organizações, conquistaram suas posições por meio do desenvolvimento de habilidades e comportamentos ali valorizados, e as mudanças normalmente ameaçam essa situação.

Profundo conhecedor do meio militar, o general norte-americano Theodore G. Stroup afirma que "a cultura de um exército é sua personalidade. Reflete os seus valores, sua filosofia, normas e regras, mesmo as não escritas" (Stroup, 1996: 45). Como que complementando essa idéia, Kier (1995: 66) ressalta que a cultura organizacional é "a variável interveniente entre as decisões civis e a doutrina militar."

> A habilidade dos Estados [...] de atingir os objetivos de política de segurança nacional dependem largamente de *se* e *quão bem* [grifo nosso] suas organizações militares se adaptarem aos seus ambientes estratégico, político, orçamentário e tecnológico, em mutação. (Farrell, 2002: 3)

Segundo esse autor, as normas ou padrões culturais, tanto organizacionais como, num âmbito mais amplo, das comunidades nacionais, devem ser levadas em consideração. Decorreriam daí os "estilos estratégicos" e modos específicos de se conduzir a guerra, moldando a ação dos Estados. A definição sobre o que é apropriado (regras sociais, códigos morais etc) ou eficaz (leis da ciência) regularia a ação dos militares, dizendo-lhes quem são e o que podem fazer em dada situação (Farrell, 2002: 7).

Nagl (2005) comparou o processo de aprendizagem dos exércitos britânico e norte-americano por ocasião de suas lutas contra a insurgência na Malásia e no Vietnã, respectivamente, com resultados opostos. Em ambos os casos, os exércitos foram desafiados a uma transformação para enfrentar um inimigo que não se organizava nem combatia conforme os "cânones" da guerra regular (ou convencional) estabelecidos nas I e II GM. O melhor desempenho do exército

britânico em aprender e implementar a doutrina de contra-insurgência poderia ser explicado pela cultura organizacional. Enquanto os norte-americanos encararam a guerra no Vietnã como um conflito convencional (insistindo em empregar táticas consagradas neste tipo de guerra), os britânicos rapidamente perceberam, no curso da guerra contra os malaios, a necessidade de se adaptar às lições aprendidas.

Rosen (1991) classifica a tentativa norte-americana de criar uma capacidade de combater as insurgências comunistas como um dos mais bem documentados casos de intervenção civil, no mais alto nível (e ainda assim, mal-sucedida), de se provocar uma mudança no meio militar. Apesar dos esforços do presidente Kennedy e do então Chefe do Estado-Maior do Exército, general Harold Johnson[22], a intenção de mudança não se materializou "justamente pela força das crenças tradicionais dentro do corpo de oficiais" (Rosen, 1991: 103). Isso corrobora a conclusão de Nagl, a respeito da influência da cultura organizacional nesse episódio.

Entretanto, o mesmo exército britânico não apresentara tal agilidade durante a II GM. Steele (2005) apurou que, diferentemente das Divisões de infantaria italianas, que rapidamente aprenderam com os alemães a forjar uma eficaz cooperação entre blindados, infantaria e artilharia, os britânicos insistiram em operações baseadas somente em blindados, negligenciando a importância de sua suplementação com meios de infantaria e artilharia, especialmente quando se enfrentava poderosos armamentos anti-carro (Steele, 2005: 15).

Verifica-se, então, que a cultura organizacional não é algo fixo, muito menos imutável. Deve ser – e as boas organizações normalmente o fazem – alvo de gerenciamento. Corporações que almejam sucesso entendem e trabalham os valores mais adequados ou desejáveis para seus integrantes. Tal noção é importante para o presente trabalho, a fim de se entender a maneira pela qual o Exército Brasileiro foi conduzido por suas lideranças no processo de verdadeira transformação que atravessou no decorrer do século XX. Nesse período, profissionalizou-se e amadureceu institucionalmente, ao mesmo tempo em que teve conformada a sua cultura organizacional.

Robbins (2002) afirma que as organizações possuem uma cultura dominante e diversos nichos de "subculturas". Aquela primeira expressaria os valores

[22] Rosen (1991: 103) aponta que, em 1966, o general Johnson já havia percebido que estratégia empregada no Vietnã pelo general Westmoreland (de tentar vencer o inimigo com o emprego em profusão de grandes unidades, em operações de "busca e destruição", sem o complemento de um esforço de contra-insurgência para a pacificação da área) não levaria à vitória.

considerados essenciais, compartilhados pela maioria dos seus membros e é a ela que nos referimos quando falamos da cultura de uma organização. Já as subculturas tendem a se desenvolver em decorrência de situações, experiências ou mesmo problemas comuns a alguns de seus membros (ou setores da organização).

Observa-se um exemplo bastante nítido disso no âmbito do Exército Brasileiro (assim como em outros exércitos, pelo mundo, e mesmo nas demais forças armadas brasileiras), pela diferenciação das "personalidades" dos integrantes das diversas armas e especialidades, refletindo-se no chamado "espírito da Arma". Assim, tem-se a "exacerbada meticulosidade" da artilharia, a "informalidade" da cavalaria, a "rigidez de pensamento" da infantaria etc. Em seu estudo antropológico realizado em 1987/88 na Academia Militar das Agulhas Negras, principal estabelecimento de ensino do Exército Brasileiro para formação de oficiais de carreira, Castro (1990: 56) escreve:

> Os *espíritos das Armas* compõem um *sistema classificatório* que estabelece uma homologia entre as características pessoais exigidas pelas diferentes "missões" (isto é, tarefas) de cada Arma numa situação de *combate* – as "atividades-fim" – e os diferentes padrões de conduta e personalidades mantidos na situação de não-combate, no cotidiano. [...] elas são também utilizadas – e é isto que nos interessa aqui – para, numa outra ordem de realidade, produzir significação, cultura. Temos então uma espécie de "totemismo" no qual os membros de cada Arma compartilham entre si regras de conduta mais ou menos obrigatórias e um estoque de símbolos comuns [...] relacionados ao espírito da Arma. [grifos do autor]

Entretanto, é importante destacar que toda subcultura inclui os valores essenciais da cultura dominante. Aproveitando ainda os exemplos citados, verificam-se sentimentos e características comuns, que levam, independente da Arma, Quadro ou Serviço, a que os militares se enxerguem (e sejam vistos pela sociedade em geral) como um grupo diferenciado. São justamente esses valores compartilhados que tornam a cultura um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento (Robbins, 2002: 500).

Esse autor afirma ainda que a cultura de uma organização será tão mais forte quanto mais intensamente forem acatados e amplamente compartilhados os seus valores essenciais. E novamente isso é facilmente identificável nas organizações militares: pelo elevado grau de concordância entre seus membros, normalmente são encontrados elevados níveis de coesão, lealdade e comprometimento. Dada a estrutura piramidal e hierarquizada das organizações militares, essa concordância é

inclusive estimulada, visto que a conformidade às regras é uma das bases fundamentais para a recompensa e viabilidade da mobilidade ascendente. Isso é particularmente válido nos escalões mais elevados, onde a promoção ao generalato dá-se segundo um critério de seleção por “escolha”, por meio de um colegiado de oficiais generais.

A cultura organizacional, pela institucionalização de regras e procedimentos, oferece estabilidade à organização, o que é um fator positivo. Entretanto, pode apresentar também um aspecto pouco funcional, quando, ao produzir um padrão persistente de comportamento (no meio militar em particular), torna-se um obstáculo à mudança. Isso ajuda a explicar porque, às vezes, os militares tendem a continuar a agir de modo inadequado ao enfrentar circunstâncias estratégicas e operacionais novas, pela manutenção de padrões anteriores e/ou dificuldades para mudança ou adaptação (como os norte-americanos no Vietnã).

Tal fenômeno, conhecido como resiliência[23], é, assim, ambíguo: se encarado como a habilidade da vara do salto em altura, que enverga no limite máximo sem quebrar, caracterizando uma desejável resistência ao choque (importante para um indivíduo ou organização), é positivo e importante. Por outro lado, numa situação-problema, que demande mudanças para uma solução ideal e definitiva, pode ser um complicador, pela tendência de, passada a pressão, nada se modificar.

Em Bacevich (1986) há um exemplo da importância da manutenção de certo grau de resiliência, para se evitar (ou minimizar) situações de demasiadas mudanças em períodos de tempo relativamente curtos. O autor aborda a questão da impermanência das mudanças implementadas no Exército dos EUA de 1950 a 1980, quando se variava a organização e doutrina de emprego muito rapidamente. Mal se consolidava uma mudança, outra surgia. Assim, na década de 50, no contexto da Guerra Fria e da dissuasão nuclear, surgiram as Divisões Pentômicas.[24] Tal concepção, que não chegou a ser unanimidade dentro do próprio Exército, foi

---

[23] Resiliência: conceito deslocado da física e atualmente aplicado à gestão e teorias organizacionais; nomeia a propriedade de alguns materiais que, quando exigidos e estressados, acumulam energia e, ao cessar essa situação, voltam ao seu estado original, sem qualquer deformação.

[24] Divisões com cinco “*Battle Groups*”; estes eram compostos por um batalhão (organizado a cinco companhias, cada uma igualmente a cinco pelotões) reforçados com meios de Artilharia, Engenharia e Logística, para lhes dar maior autonomia e em três configurações: Aerotransportados, de Infantaria e Blindados. Esperava-se que, com essa estrutura, se pudesse combater tanto num ambiente de guerra nuclear como num convencional (fato questionável). O Cmt Div disporia de um maior número de unidades, para dispor em profundidade ou lutar em várias direções, num campo de batalha que se previa “não-linear”. Uma alentado estudo a respeito dos doutrinariamente conturbados anos iniciais da chamada “Era Nuclear”, especificamente nos EUA, pode ser encontrado em Bacevich (1986).

abandonada na década de 60, em prol da valorização da luta contra-insurreição, que, nos anos 70, seria substituída pela doutrina da “Defesa Ativa”. Esta duraria até a década seguinte, quando duas outras doutrinas se seguiriam: a “Batalha Ar-Terra”, logo obscurecida pela revalorização da Infantaria Leve (Bacevich, 1986: 143).

Desse modo, por conferir estabilidade e previsibilidade de comportamento à organização, certo grau de resistência a mudanças é até desejável. Segundo Robbins (2002: 531-533), essa resistência pode ser aberta (mais fácil de ser percebida e, então, controlada) ou implícita (mais sutil, de neutralização difícil) e, adicionalmente, imediata ou protelada, dependendo do tempo que leva para se manifestar. Das fontes de resistência apontadas pelo mesmo autor, gostaríamos de destacar a inércia estrutural e a ameaça às relações de poder estabelecidas.

A inércia estrutural normalmente se deve a mecanismos internos à organização e que produzem estabilidade. Como exemplo, nos processos de seleção sistematicamente se escolhe certo tipo de pessoas (que se ajustem ao “padrão” desejado), rejeitando-se outros. No meio militar, isso pode ser verificado nos processos seletivos para o preenchimento de cargos e funções, como na nomeação de comandantes de organizações militares (e nas designações internas a essas unidades administrativas para chefias de seções / departamentos) ou na designação de pessoal para cursos e missões no exterior e funções nos órgãos da alta administração do Exército (Gabinete do Comandante, Estado-Maior do Exército) e nas áreas de Comunicação Social e de Inteligência, dentre outras.

O treinamento e a formalização de tarefas são também mecanismos empregados para reforçar determinados papéis, habilidades e procedimentos que devam ser seguidos. Nas organizações militares do Exército Brasileiro, além dos manuais e regulamentos que “amarram” os procedimentos rotineiros das mais variadas atividades (do adestramento à administração), adota-se modernamente os denominados “Procedimentos Operacionais-Padrão”, com a finalidade de facilitar a transmissão de cargos e funções e minimizar a descontinuidade administrativa (nada mais são do que a detalhada discriminação de todos os passos necessários à execução dos processos inerentes a cada repartição militar). Isso tudo, colateralmente, acaba por frear ou reduzir a velocidade de eventuais mudanças, dada a necessidade adicional de se refazer toda uma pletora de documentos.

A ameaça às relações de poder estabelecidas pode ser exemplificada pela percepção do pessoal em funções de chefia ou supervisão – costumeiramente

negativa – quando da introdução de um processo decisório participativo ou de equipes de trabalho autogerenciadas. Mudanças costumam redundar em diminuição de espaço ou poder político, pela perda da visibilidade que determinadas funções ou responsabilidades propiciam (particularmente num meio – o militar – onde essa exposição é mais importante à medida que se ascende na carreira ou se almeja a designação para postos ou funções importantes). Também podem afetar psicologicamente os elementos eventualmente prejudicados, pela tendência natural de se encarar qualquer retirada de encargos como uma “punição” ou consequência de uma possível avaliação negativa em relação ao seu desempenho funcional.

Stephen J. Cimbala (apud Steele, 2005: XIX), ao comentar as dificuldades envolvidas nos processos de reengenharia[25] em larga escala, conclui que, normalmente, gastam-se anos em esforços menores, por duas razões: primeiro, leva-se tempo para se entender os problemas e desenvolver soluções, mesmo quando a tecnologia está disponível e se sabe aonde se quer chegar; depois, a resistência organizacional a mudanças é muito forte, até que a necessidade se manifeste de modo inequívoco ou que emerja uma nova geração de líderes, sem os interesses da anterior.

Avant (2002: 140-141) ao pesquisar se, frente a diversos e variados temas na era pós-Guerra Fria, houve mudanças na atitude dos militares norte-americanos, também destaca a importância da cultura organizacional. Nesse trabalho, tendo como universo os oficiais de nível intermediário das três forças armadas dos EUA, a pesquisadora examinou o nível de aceitação das novas missões predominantes a partir da década de 90, ditas “de baixa intensidade” (operações de paz, de assistência humanitária, antidrogas, antiterror etc), em contraste a um padrão anterior / tradicional de missões de “alta intensidade”.

Apesar de a cultura militar norte-americana predominante estar de modo geral focada em missões de combate tradicionais, na alta tecnologia e no uso ilimitado da força, parte da oficialidade mostrou-se aberta a uma variedade de missões não tradicionais, envolvendo pouca tecnologia e operando em áreas limitadas. A autora, amparada numa pesquisa quali-quantitativa, encontrou fortes evidências de que a atitude dos militares norte-americanos em relação às missões a desempenhar,

---

[25] Entende-se aqui por reengenharia um conjunto de mudanças na dinâmica dos processos, assim como na estrutura de uma organização, com a finalidade de se melhorar seu desempenho, numa escala menor que (ou mesmo como parte de) uma transformação.

novas ou tradicionais, é fortemente influenciada pela opinião pública. Conclui que a aceitação das missões não-tradicionais é maior à medida que se percebe um consenso entre os civis, particularmente na população. A influência de aspectos culturais transparece mais quando se nota que os oficiais norte-americanos "não-combatentes" – e que acreditam que suas especialidades lhes oferecem recompensas na carreira – são mais abertos a aceitar as novas missões que os oficiais com especialidades ditas "combatentes", os quais tendem a estar mais comprometidos com as missões tradicionais.

Nesse ponto, é interessante trazer também à discussão o conceito de memória institucional, que está atrelado à cultura organizacional. Segundo Hedberg (1981: 6), independente da rotatividade dos membros e em qualquer nível e função, as organizações preservam certos comportamentos, normas e valores, mesmo com o passar do tempo. Isso contribuiria para explicar a origem do "conservadorismo" tradicionalmente associado aos militares. Complementando esse raciocínio, pode-se afirmar que a doutrina de um exército é parte da codificação de sua memória institucional:

> A doutrina militar terrestre é o conjunto de princípios em que se baseia a organização do Exército para orientar sua instrução e estabelecer as bases de seu emprego na guerra. [...] Delineada para uma época, sua evolução decorre do progresso da ciência, da técnica, do surgimento de novos recursos e das mudanças na política de segurança nacional (Brasil, 1973: 1032).

Entretanto, não é apenas – nem seria suficiente – por meio de mudanças doutrinárias que uma organização demonstra evolução. A criação, extinção ou realocação de organizações militares para atender a novos desafios, as mudanças em estruturas organizacionais e atualizações dos currículos das escolas militares, são também, dentre outras possíveis respostas institucionais, indicadores desse processo.

Complementando esse painel, Steele (2005) aponta cinco aspectos importantes para a obtenção de sucesso em processos de reengenharia no meio militar: (1) a exploração das oportunidades tecnológicas; (2) a antecipação das demandas estratégicas; (3) a manutenção de recursos políticos suficientes[26]; (4) o equilíbrio das culturas militares necessárias; e (5) o estabelecimento de mecanismos

---

[26] Além dos recursos orçamentários, há que se buscar tanto o suporte externo de autoridades civis, como a cooperação interna, dentro da hierarquia militar.

de correção de rumo, pela realimentação do processo com informações obtidas durante sua própria execução (Steele, 2005: 61 a 72).

Finalmente, a fim de entendermos melhor a dinâmica dos processos de mudança, é necessário analisar os agentes (ou atores) que a impulsionam. Assim, no prosseguimento, serão apresentados os principais modelos teóricos nesse sentido, destacando a opção feita.

2.3 OS AGENTES DA MUDANÇA

Ao analisar a importância das inovações tecnológicas nos processos de mudança, Farrel (2002: 13) mostra uma controvérsia entre duas correntes opostas. De um lado, o determinismo tecnológico, com o pressuposto de que novos sistemas de armas aparecem não por considerações militares ou de segurança, mas devido ao próprio avanço do conhecimento (que gera novas possibilidades, para as quais são ajustadas teorias e técnicas ou inventadas novas). De outro, a corrente sociológica, argumentando que um amplo espectro de influentes atores (militares, políticos, empresários etc.), entusiastas ou resistentes à inovação, é que irão determinar o sucesso ou fracasso de um projeto.

É justamente essa corrente sociológica que será aqui utilizada para o estudo dos agentes (atores envolvidos no processo) das mudanças nas organizações militares, por ir ao encontro da opção feita pelo institucionalismo sociológico. Nesse caminho, há três modelos teóricos, que serão apresentados a seguir: o externo, o interno e o integrador.

O chamado Modelo Externo foi estabelecido por Barry Posen, quando esse pesquisador analisou a evolução da Força Aérea Britânica e dos Exércitos da França e da Alemanha, no período entre as duas grandes guerras mundiais. O autor verificou que, nos três casos, foram mínimas as inovações geradas internamente e, assim, concluiu que as alterações mais importantes nas organizações militares ocorrem normalmente pela ação de agentes externos, civis reformadores que, cooptando e/ou apoiando-se em militares (denominados pelo autor "*mavericks*"[27]), liderariam os processos de mudança.

Dada a forte hierarquia presente nas estruturas militares, num ambiente de normalidade democrática esse aspecto estender-se-ía para o relacionamento entre

---

[27] Termo inglês utilizado para designar um indivíduo que se recusa a seguir ou conformar-se de acordo com um partido ou grupo, assumindo uma posição independente.

as forças armadas e a liderança civil do governo, do qual as forças armadas são integrantes e subordinadas. Assim, como agentes do governo, as organizações militares reagiriam responsivamente à estrutura hierárquica governamental. Em consequência, deve-se atentar para as preferências de seus dirigentes (lideranças civis, ao menos nos regimes democráticos) e nas estruturas de monitoramento de eventuais mudanças no ambiente estratégico como variáveis-chave a influenciar as preferências e comportamento dos militares (Avant, 2002: 140).

Variável de acordo com as características e sistemas de governo adotados em cada país, tal influência concentrar-se-á, em maior ou menor grau, nas figuras do chefe de governo, do seu ministro da defesa ou mesmo no poder legislativo. Em resumo, as principais alterações no meio militar ocorreriam pela iniciativa e/ou mediação de líderes civis, normalmente em resposta a ameaças à segurança nacional, às quais a estrutura e doutrina em vigor não conseguem mais responder adequadamente. Os militares mudariam em acomodação às demandas civis.

Mathers (2002) estudou os militares russos, tentando entender as dificuldas das forças armadas russas em se adaptar às novas circunstâncias, domésticas e internacionais, no pós-Gerra Fria. O autor concluiu que a chave para entender a questão estaria na natureza das relações entre os militares e as autoridades civis na Rússia. Os lideres do Partido Comunista da extinta URSS, num processo que remonta à revolução de 1917, praticamente institucionalizaram a subserviência das forças armadas russas às lideranças políticas do país e o estudo do passado recente demonstra perfeitamente esse papel da liderança política na introdução de mudanças entre os militares russos.

Esse autor (2002: 180-181) aponta que, no final dos anos 80 e, portanto, sob a liderança de Gorbachev, o mais alto nível da elite política da URSS estava interessado em reformar as forças armadas. Isso, associado às políticas da *glasnost* e *perestroika*, acabou por minar as velhas bases das relações civis-militares na URSS e vozes dissonantes entre os militares começaram a aparecer mais abertamente, posicionando-se inclusive politicamente. Entretanto, o deslocamento econômico e social que se seguiu ao colapso da URSS e a introdução de um incipiente mercado acabaram por gerar um êxodo dos oficiais mais capazes e reformistas, com uma dramática deterioração das condições dentro das forças armadas. Segundo o autor, isso acabou por fortalecer a tendência militar à subserviência e, nesse momento, o exército russo teria ficado ainda mais

dependente do que em épocas anteriores de uma liderança civil forte para a efetivação de mudanças, precisamente o que faltou no governo de Boris Yeltsin. Nesse período, afirma Matters, as forças armadas russas tornaram-se menos profissionais e reduziram sua capacidade de pronta-resposta e de defender o país de ameaças à segurança. Vladimir Putin, ao assumir o governo em dezembro de 1999, promete retomar um programa de reformas nas forças armadas russas, destinando mais recursos aos militares. Coerente com sua análise da relação civis-militares na Rússia, Matters (2002:177) conclui: “Putin, para muitos nas forças armadas, parece ser o homem que poderia resgatar os militares da Rússia do colapso total.”

Uma noção bastante cara a essa corrente (Modelo Externo) seria a de que, dada a natureza essencialmente conservadora das organizações militares, estas são sempre, como já afirmou Nagl (2005: 3) “até mesmo por reflexo, resistentes a mudanças.”

Outra linha de pensamento aponta para a possibilidade de as modificações ocorrerem pela força de fontes e/ou fatores internos à organização militar. Rosen (1991), ao afirmar que nem a derrota numa guerra, nem a intervenção civil (com ou sem “*mavericks*”) seriam requisitos para inovações no meio militar, estabelece o chamado Modelo Interno.

De acordo com essa visão, mudanças significativas ocorrem quando novos líderes, com idéias diferentes sobre como lidar com os problemas ou ambiente operacional vigentes, assumem posições de decisão dentro da estrutura militar.[28] Caberia a esses oficiais mais antigos, experientes e normalmente mais respeitados (visto que estabeleceram-se em suas carreiras satisfazendo aos critérios tradicionais da instituição), a essencial tarefa de traduzir as necessidades ou oportunidades percebidas em novas tarefas ou idéias concretas de mudança. Deixariam, assim, aberto(s) o(s) caminho(s) para que oficiais mais jovens, advogados dessa nova idéia, sigam no seu desenvolvimento e implantação (Rosen, 1991: 76).

Isso particularmente válido para as mudanças de maior vulto ou criação de novas atividades, que só se materializam e consolidam quando novos quadros são formados, o que pode levar até uma geração para ocorrer. Oliveira (1991: 94),

---

[28] Um raciocínio aí implícito é o de que os oficiais mais jovens ainda teriam um longo caminho a percorrer até conquistar a experiência e o respeito requeridos para liderar um processo de mudança ou alcançar posições de real influência ou poder.

impulsionador da implementação das atividades de guerra eletrônica no Exército Brasileiro afirma:

> Acreditamos, com convicção, que o maior investimento de uma Força Armada que deseja ser moderna é aplicar substancial parte de seu orçamento na pesquisa e desenvolvimento de sistemas de GE, além de *formar e especializar seus recursos humanos, dando-lhes uma verdadeira carreira profissional, estável e atrativa* [grifo nosso].

Rosen demonstrou a validade desse modelo estudando três casos de inovações bem-sucedidas nas forças armadas norte-americanas: (1) na Marinha, o surgimento das forças-tarefas com porta-aviões, num processo que, iniciado no início da década de 1920, levou 25 anos para ser implementado e consolidado; (2) nos Fuzileiros Navais, o advento dos assaltos anfíbios, noutro processo lento, que levou cerca de 35 anos para chegar a termo (1905-1940); e finalmente (3) no Exército, num processo mais rápido (cerca de uma década), com a implantação da Divisão Aeromóvel e seus helicópteros orgânicos, nos anos 50-60.[29]

Numa crítica ao modelo anterior (Modelo Externo), o autor argumenta que os civis que tentam influenciar ou implementar mudanças numa organização militar, dada sua posição de "*outsiders*" em relação a uma estrutura rígida e fechada como a militar, normalmente logram maior impacto ao abraçar uma estratégia que reforçe as ações de líderes internos, que, como vimos, detém um poder "reconhecido" no ambiente militar. Adicional ou alternativamente, poderiam ajudá-los a neutralizar oposições internas e externas (Rosen, 1991: 21).

O já mencionado trabalho de Terrif (2002: 103-106) a respeito da adoção pela OTAN do conceito de Força Tarefa Combinada (*CJTF*), na década de 90, é mais um exemplo da adequação do Modelo Interno. O pesquisador aponta que tal mudança não ocorreu por preocupações civis a respeito da inapropriação da estrutura vigente até então, mas que foram os militares que primeiro examinaram as possibilidades desse conceito, apresentando-o às autoridades políticas.

Seguindo nessa direção de prevalência do agente interno, Steele (2005: 66), ao comentar a busca dos necessários "recursos políticos" para a mudança, conclui que estes dependem muito menos de financiamento externo que de líderes visionários e da oferta de aspirações concretas. Estes, convencem, despertam e

---

[29] Estudos detalhados desses processos podem ser encontrados em Rosen (1991): estudo de caso da Marinha (páginas 76 a 90); estudo de caso dos Fuzileiros Navais (páginas 80 a 85); e estudo de caso do Exército (páginas 85 a 95).

conquistam a imaginação dos subordinados, isolando simultaneamente os interesses em oposição.

Na conclusão de seu livro, Rosen (1991: 252-255) complementa que constitui um equívoco focar-se na questão orçamentária para o entendimento ou promoção de mudanças: lideranças civis e políticos podem decidir quando entrar numa guerra e determinar os orçamentos, mas têm um papel menor nos processos de inovação. “Ao invés de dinheiro, militares talentosos, tempo e informação têm sido os recursos-chaves para a inovação.”

As organizações militares, com vida e características próprias, não podem ser reduzidas a meros reflexos de influências externas, dada sua complexidade e o fato de envolver toda uma gama de dimensões da vida de seus membros. O Exército Brasileiro, sob certos aspectos, aproxima-se do modelo conhecido como “instituição total[30]” e isso se refletirá no fortalecimento da identidade de seus membros. Uma identidade mais forte implica num maior grau de autonomia da organização em relação ao meio que a cerca (Carvalho, 2005: 13).

Somente quando as novas idéias são disseminadas, às vezes com incentivos que privilegiam o novo enfoque, mesmo que velados, as mudanças se estabelecem. Isso é particularmente verdadeiro no ambiente militar, dada a verticalidade inerente às instituições, que operam “por gravidade”, isto é, de cima para baixo, por força da hierarquia e disciplina.

Waddel (1993), comparando dois modelos citados num estudo de caso sobre modificações na doutrina do Exército dos EUA, chegou à conclusão de que foram civis reformadores e militares, em associação, que causaram as mudanças ali analisadas.[31] O autor, então, combinou os modelos existentes, no que se denominou de Modelo Integrador. Nesse modelo, para que as mudanças nas instituições militares se estabeleçam, seria essencial uma mútua aceitação entre líderes militares inovadores (nos moldes do modelo interno) e burocratas civis (sem a necessidade de “*mavericks*”). Assim, assegurar-se-á o adequado orçamento, ao mesmo tempo em que estarão viabilizados os caminhos para que novos oficiais

---

[30] Goffman (1987) define instituição total como um local que concentra moradia, lazer e a realização de alguma atividade formativa, educativa, correcional ou terapêutica, onde um grupo relativamente numeroso de internados é submetido a uma pequena equipe dirigente que gerencia a vida institucional.

[31] Ricky Lynn Waddell (1993, apud NAGL, 2005: 11) estudou, em sua tese de doutorado *“The Army and Peacetime Low Intensity Conflict,* 1961-1993: The Process of Peripheral and Fundamental

sigam suas carreiras na consolidação da nova atividade. Juntar-se-iam a essa nova abordagem Murray e Millett (1999), na obra "*Military Innovation in the Interwar Period"* [32].

O presente trabalho, bem como a escolha do modelo teórico, têm seu foco na implementação de mudanças em organizações militares durante o período de paz, quando normalmente estas dispõem de certa amplitude de tempo para estudos mais aprofundados. Salienta-se que tal processo, quando levado a cabo exclusivamente durante o curso de uma guerra, segue uma lógica bastante diferente, uma vez que deve ser completado antes do término do conflito.[33]

Como exposto no início do trabalho, procurou-se mostrar que o Exército Brasileiro acompanhou e estudou atentamente o Conflito das Falklands / Malvinas e as inovações tecnológicas ali observadas, buscando no evento, após o seu término, extrair um aprendizado e implementou mudanças na sua organização e doutrina. Assim, dados (1) o estágio de amadurecimento institucional do Exército Brasileiro na década de 80; (2) o fato de que o Brasil vivia um momento político de transição do período de governo militar para o civil e (3) a menor – ou mesmo nula – intervenção de agentes civis (visto que não existia à época o Ministério da Defesa, com civis na sua cúpula), as lentes teóricas mais adequadas para a compreensão do fenômeno são, no tocante ao processo de mudanças, o Isomorfismo Institucional Normativo e, para a análise dos agentes impulsionadores, o Modelo Interno.

Military Change" (Univeridade de Columbia), o desenvolvimento da doutrina de conflitos de baixa intensidade do Exército dos EUA, no período de 1961-1993.

[32] Nesse livro, os autores apresentam um estudo sério e detalhado das inovações militares observadas entre a primeira e sgunda guerras mundiais, do advento dos porta-aviões, incremento dos submarinos, advento da *Blitzkrieg*, desenvolvimento do radar e incremento da capacidade de desembarques anfíbios. O estudo encontra-se focado principalmente nos EUA, Inglaterra, Alemanha e, em grau menor, Japão.

[33] Nessa situação, caberiam melhor outros modelos teóricos de aprendizagem organizacional. Se por um lado não se dispõe de muito tempo disponível, por outro tem-se a oportunidade de testar e comparar diferentes métodos em combate. Adicionalmente, se não há a incerteza - reinante em tempo de paz - sobre como será a próxima guerra, outras aparecerão, decorrentes de uma miríade de problemas que geram o que Clausewitz chamou de "névoa da guerra".

3 **UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DAS MUDANÇAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO (1900 -1982)**

O conhecimento que se adquire de experiências passadas, próprias e de outrem, é de enorme importância. Às vezes não nos apercebemos, mas isso tem grande influência na maneira como pensamos e agimos no presente, que, analogamente, vai refletir no futuro. Ademais, permite-nos enxergar e entender melhor o momento atual, pelo conhecimento do caminho percorrido.

Desse modo, é interessante recuar um pouco no tempo e, focados nos momentos em que o Exército Brasileiro passou por mudanças ou transformações mais significativas, analisá-los à luz dos modelos teóricos já apresentados. Entretanto, nesse recuo temporal, seria pouco producente retroceder além do século XX.

> A história do Exército Brasileiro durante as quatro primeiras décadas do século XX é a história de uma organização que se moderniza. [...] nos primeiros anos de 1900, assemelhava-se mais a uma força militar dos tempos coloniais do que a qualquer congênere de países tocados pela Revolução Industrial. (Alves, 2007: 57)

Cabe destacar que o enfoque aqui recairá sobre as mudanças ocorridas na *instituição militar* Exército Brasileiro no decorrer do século passado, e não sobre seu papel político nesse período[34], fora do escopo do presente trabalho e já bastante explorada por outros pesquisadores, em cujas obras e conclusões parcialmente buscar-seá apoio, como complemento às fontes documentais encontradas. O objetivo que se coloca é compreender o gradual processo de amadurecimento e modernização atravessado por essa complexa instituição.

Assim, o estudo começará na “República Velha”, quando o Exército viveu a mais intensa fase do seu processo de evolução institucional. Nas décadas que se seguiram, mudanças significativas foram verificadas, porém, sem a profundidade e o caráter de transformação constatados naquele início de século. Coelho (1976: 27)

---

[34] Edmundo Campos Coelho, na obra *“Em Busca da Identidade: o Exército e a Política na Sociedade Brasileira”*, analisa a participação política do Exército Brasileiro na história do Brasil, desde a independência até a década de 70. Defensor de uma abordagem organizacional (que coloca a sobrevivência e expansão das organizações como fatores básicos para seu comportamento político), critica, com sólida argumentação, a concepção instrumental (representada, dentre outros autores que escreveram sobre o Exército, por Nelson Werneck Sodré). Coelho (1976: 29 e 30) conclui, entretanto, que a perspectiva organizacional pode ser classificada como “moralmente derrotista”, por admitir que, particularmente em momentos de escassez, a busca de eficácia pelas organizações pode prescindir de práticas democráticos, pois na busca da eficácia organizacional, toma-se como foco e referência a própria organização e seus interesses, adicionando, redefinindo ou mesmo eliminando objetivos, a despeito dos indivíduos.

considera a evolução do Exército marcada por três aspectos conectados: os interesses e necessidades próprias da organização, a autonomia crescente e o progressivo fechamento aos influxos civis. Assim, verificar-se-á que a instituição, gradativamente, foi alcançando uma relativa impermeabilidade à influência política e civil, ao mesmo tempo causa e consequência do seu processo de profissionalização.

3.1 O EXÉRCITO BRASILEIRO NA VIRADA DO SEC XX E OS PRIMEIROS VENTOS DE MUDANÇA

Entre 1889 e 1894 o Brasil teve a chamada "República de Espada" com dois militares à frente do governo, Deodoro da Fonseca e Floriano Peixoto. Figueiredo (2002: 376) escreve que

> O primeiro governou em meio a motins e pressões políticas de toda ordem, sendo que uma delas, de maior porte, a primeira revolta da armada, levou, entre outras consequências, à renúncia do primeiro Presidente da República, Deodoro da Fonseca. O segundo, Floriano Peixoto, tampouco teve bom tempo a frente. Governou no meio de revoltas políticas, destacando-se, entre elas, a segunda sublevação da armada e o levante federalista no Rio Grande do Sul.

O colapso da monarquia, em 1889, deixou uma espécie de "vácuo institucional", preenchido pelo Exército e suas lideranças. Porém, seu emprego nas lutas de consolidação da República (como se depreende da citação acima) e a Guerra de Canudos (1897), ao invés de produzir um Exército mais profissional, acabaram por deixá-lo em frangalhos. A seguir, serão listadas algumas características do Exército no alvorecer do século XX:

- sua missão precípua não estava claramente definida;[35]

- a educação, dominada pelo espírito positivista, caminhava no sentido contrário ao do desenvolvimento de uma força profissional. As escolas militares[36], com nomeações vitalícias no corpo docente, formavam bacharéis em matemática ou ciências naturais e físicas.[37] Adicionalmente, o corpo discente era extremamente

---

[35] O Art 14 da Constituição Federal em vigor (1891) previa: "As forças de terra e mar são instituições nacionais permanentes, destinadas à defesa da Pátria no exterior e à manutenção das leis no interior. A força armada é essencialmente obediente, dentro dos limites da lei, aos seus superiores hierárquicos e obrigada a sustentar as instituições constitucionais."

[36] Em 1900, a única escola de formação de oficiais era a Escola Militar do Brasil, na Praia Vermelha (em 1898 foram fechadas as que existiam em Fortaleza e Porto Alegre). Havia, ainda, duas "escolas práticas", como escolas preparatórias para a Praia Vermelha, em Rio Pardo / RS e no Realengo / RJ (nome oriundo da abreviatura do nome da fazenda Real Engenho, que havia no local, "Real Eng°").

[37] Esse fenômeno ficou conhecido como "bacharelismo"; em contraste, havia os oficiais promovidos nos campos de batalha, sem que tivessem frequentado escolas militares e chamados,

heterogêneo, com a presença frequente nos bancos escolares de ex-alunos, mais velhos, anistiados de expulsões decorrentes de revoltas em anos anteriores;

- o treinamento era deficiente, conduzido por praças e limitado a ordem unida e manejo de armas de fogo, com raras execuções de tiro;

- as promoções hierárquicas eram fortemente determinadas por fatores políticos;

- não havia um serviço militar organizado (sem alistamento obrigatório, o corpo de praças era majoritariamente composto de ex-escravos e pela escória da sociedade). Carvalho (2005, p.22) afirma que “essa baixa qualidade dos recursos humanos captados pelo recrutamento marginalizava o Exército e impedia que ele se modernizasse”;

- o sistema disciplinar era extremamente cruel e mal regulamentado (a chamada “disciplina da chibata”);

- a remuneração era baixa, particularmente para as praças;[38]

- o sistema logístico era extremamente precário e deficiente;

- inexistiam regulamentos para operações de campanha;

- o Estado-Maior do Exército (EME), recém-criado, não atuava ainda plenamente; e

- a falta de recursos financeiros era generalizada, em parte pelo baixo interesse das lideranças civis em relação ao tema militar.

Relativamente à Constituição Federal de 1891, Costa (1987: 39) destaca que, curiosamente, o artigo que trata da atribuição da missão do Exército foi introduzido logo em seguida à parte referente às competências dos Estados e da União e antes da definição dos poderes soberanos da República (Executivo, Legislativo e Judiciário), bem distante, no texto, da parte específica sobre forças armadas. A autora conclui que “simbolicamente, *a definição do papel das forças armadas precede a organização do próprio Estado* e o artigo é com razão visto como um *marco jurídico da autonomização das forças armadas* [grifo nosso].”

Naquela virada de século, no âmbito externo, Resende-Santos (2007: 242) aponta dois momentos de pressão por reformas no meio militar: na última metade da

---

pejorativamente, de “tarimbeiros”. Paulatinamente, a partir da gestão de Mallet (Ministro da Guerra, 1898-1902), essa categoria de oficiais foi se extinguindo (Magalhães, 2001: 324).

[38] Em 1901, a remuneração média dos militares do Exército não chegava à metade de seus equivalentes na Marinha, conforme o relatório do Ministro da Guerra naquele ano (Brasil, Ministério da Guerra, 1901: 12 a 18).

década de 1890, quando da erupção da disputa fronteiriça com a Argentina na área das Missões; e o ambicioso programa de modernização naval, iniciado em 1904, coincidindo com a breve guerra com a Bolívia pelo território do Acre.

Internamente, a situação pós-Canudos, também contribuiu para reforçar a posição e o controle dos oficiais que almejavam uma reforma que profissionalizasse o Exército. Destacamos nesse momento a atuação do general Mallet, Ministro da Guerra de 1898 a 1902 (governo de Campos Salles), que determina ao Estado-Maior do Exército o planejamento de um Exército pequeno, de fácil mobilização e acionamento.

Seu projeto de reformas (que forneceria a base intelectual para as iniciativas de mudança até a I Guerra Mundial) tinha como principais propostas: (1) a valorização das instruções práticas, do treinamento de tiro e da realização de manobras; (2) uma orientação mais prática aos cursos para oficiais de armas de combate, diminuindo a orientação acadêmica vigente; (3) uma maior concentração das organizações militares, que facilitasse e racionalizasse os treinamentos necessários; e (4) a estruturação das armas e serviços de combate no sistema ternário[39] (três pelotões por companhia; três companhias por batalhão e assim sucessivamente), seguindo o modelo dos exércitos alemão, italiano, francês, português, italiano e argentino (McCann, 2007: 109). Mallet reinstituiu a "Revista Militar"[40] em 1899, como veículo para divulgação de conhecimentos doutrinários e da história militar.

Entretanto, a escassez de recursos limitaria o número de batalhões a dois por brigada, impedindo o treinamento das táticas adequadas. A idéia de concentração de unidades somente seria implementada anos mais tarde (ainda assim, de início registringindo-se à guarnição do Rio de Janeiro, na atual Vila Militar). Também não

---

[39] No seu relatório de 1900, o Ministro da Guerra (Mallet) justifica a mudança da organização quaternária para a ternária e, tentando explicar a oposição enfrentada, registra que "mais na *tendencia* em manter *habitos* arraigados, que para satisfazer um *principio tactico*, deve ser a razão achada à *contradicta*" (Brasil, Ministério da Guerra, 1900: 75).

[40] No período de 1882 a 1889, houve oito edições (anuais) da "Revista do Exército Brasileiro". Após uma interrupção de 10 anos, ressurge, em 1899, com o título "Revista Militar", em formato anual e editada até 1908. Após nova interrupção, volta como "Boletim Mensal do Estado-Maior do Exército", de 1911 a 1923. De 1924 a 1981, assume a denominação "Revista Militar Brasileira", com periodicidade irregular. Em 1982, retorna ao título original (Revista do Exército Brasileiro), mantido até a atualidade, como publicação quadrimestral da Bibliex. Esta também publica, na atualidade, a revista "A Defesa Nacional", lançada em 1913 pelos jovens turcos (Informação disponível em http://www.bibliex.com.br/principal/livraria_online/pt-br/pdf/reb306/00_Expediente.pdf - consulta em 19 Set 2008).

conseguiu implementar maiores mudanças no ensino militar, pela "inércia e resistência dos oficiais mais graduados." (Magalhães, 2001: 137)

O ministro seguinte, general Argollo (1902-1906, no governo de Rodrigues Alves), empenhar-se-ia pelo serviço militar obrigatório e por reformas no sistema de ensino militar, sem conseguir vencer, também, a inércia reinante. Responsável, em 1905, pela criação da Escola de Estado-Maior (de inspiração alemã), sua luta manteve acesa e fortaleceu um movimento de reforma que ganharia corpo sob as rédeas do seu sucessor.

Assim, o general Hermes da Fonseca (1906-1908, no governo de Afonso Pena), com a Lei Nr 1860, de 4 de janeiro de 1908, logrou a ambicionada reorganização do Exército e o estabelecimento do alistamento e serviço militar obrigatórios.[41] Justificando a reforma do Estado-Maior do Exército, relatava: "A educação defeituosa proporcionada pelas escolas militares [...] e os moldes burocráticos de repartição fizeram que, com o correr do tempo e poucas exceções, o Estado-Maior do Exército só apresentasse hábeis engenheiros e escrupulosos funcionários públicos." (Brasil, Ministério da Guerra, 1907: 26)

As tarefas daquele órgão são, a partir de então, abertas a oficiais de qualquer ramo e, seguindo o modelo alemão, foram retiradas de sua alçada uma série de atividades administrativas (supervisão de transferências, reformas, justiça militar etc.), de modo que pudesse se concentrar melhor na doutrina, na educação dos oficiais e no treinamento dos soldados.

3.2 1906-1940: AS INFLUÊNCIAS ALEMÃ E FRANCESA

Como o passado nacional não oferecia nenhum modelo para o Exército que se almejava, optou-se por buscar um referencial no exterior. Com relação à influência militar estrangeira, Domingos Neto (1992: 51; 2001: 197) mostra-nos que, já naquela época, os países mais desenvolvidos, dentre outras práticas, convidavam oficiais estrangeiros (dos países "não modernos") para fazer estágios no corpo de tropa ou frequentar cursos de especialização, a fim de estabelecer alianças militares, conquistar posição privilegiada para a venda de armas e/ou conquistar mercados.

---

[41] Entretanto, como se verá mais adiante, o serviço militar somente se iniciaria efetivamente oito anos depois. Coelho (1976: 42) aponta que, colaborando para complicar essa questão, a Guarda Nacional, valorizada pela classe política e pela oligarquia regionalista, competia com o Exército, prejudicando-o tanto em termos de recursos, como de recrutamento.

Comparando as influências alemã e francesa junto ao Exército Brasileiro no início do século, Malan (1988: 41) verificou que, num apanhado de tópicos sobre os exércitos daqueles países na Revista Militar, de 1889 a 1908, foram verificados 107 referências ao exército alemão, contra 47 a respeito do francês. Domingos Neto (2001: 3) também mostra que, nessa época, no Boletim do Estado-Maior do Exército também predominaram as referências elogiosas ao modelo militar alemão. Cabe ressaltar ainda que, no final do século XIX, Argentina (1895) e Chile (1885) já haviam contratado missões alemãs para remodelar seus exércitos. Resende-Santos (2007) acrescenta que EUA, Japão e França, entre outros países, à época, também teriam emulado o Exército Imperial da Alemanha.

Esse mesmo autor assinala ainda que o Brasil retardou seu processo de modernização militar, dentre outros motivos, porque, diferente de seus vizinhos de oeste (Argentina e Chile), estava dotado de amplas vantagens defensivas trazidas pela natureza e pela ‘carona’ no poder do Chile.[42]

3.2.1 **Os “Jovens Turcos” e a influência alemã**

Em 1906, a convite do imperador alemão Guilherme II e a partir de uma sugestão do Barão do Rio Branco, foram enviados à Alemanha, por dois anos, seis oficiais (um capitão e cinco tenentes), a fim de servirem arregimentados no Exército Imperial Alemão (Carvalho, 2005: 27; Resende-Santos, 2007:246). Ao retornar, esses oficiais atuariam como disseminadores de idéias no Exército Brasileiro. Outra equipe, de mesmo porte, foi estabelecida em 1909 e, no ano seguinte, quando um terceiro grupo (agora com vinte e quatro oficiais)[43] embarcou para a Alemanha, uma missão de instrução alemã[44] já estava sendo preparada para envio ao Brasil.

Resende-Santos (2007: 96) descreve o modelo militar alemão da época como um verdadeiro “Estado dentro do Estado”, caracterizado por uma estrutura altamente centralizada e autônoma, refletindo a concentração do poder político da monarquia

---

[42] O Chile era a ameaça mais imediata para a Argentina e os países viveram uma corrida armamentista no final do século XIX, pelo menos até 1902, quando chegaram a um acordo.

[43] Uma relação nominal completa, extraída dos relatórios dos Ministros da Guerra, pode ser encontrada em McCann (2004: 594).

[44] Missão de instrução pode ser entendida como aquela organizada para, mediante acordo ou contrato assinado entre dois Estados e de acordo com as possibilidades do país hospedeiro, atualizar e instruir o pessoal militar nas técnicas e táticas mais avançadas no campo militar, por meio da organização, doutrina e preparo convenientes. Resende-Santos (2007: 92) acrescenta que, normalmente, é fruto de uma complexa diplomacia, em função de objetivos diplomáticos e comerciais conflitantes e manobras geopolíticas, envolvendo, indiretamente, outros atores regionais ou potências mundiais, com interesses às vezes contrários.

(os militares somente respondiam ao imperador). Inovou (e foi copiado mundo afora) no gerenciamento da guerra, com seu Estado-Maior forte (que o Brasil tentara imitar, inicialmente sem sucesso), combinado com uniformidade doutrinária e direção centralizada, mas com certo grau de flexibilidade e iniciativa nos escalões inferiores.

Apresentava, entretanto, problemas na cadeia de comando[45], que acabaram por refletir no resultado da 1ª Guerra Mundial. Outro grande legado do sistema prussiano para os países que emularam o seu modelo foi a noção de preparação contínua, com o incremento e treinamento da estrutura militar completa desde os tempos de paz. Outra "herança alemã" foi o sistema de conscrição baseado num serviço militar descentralizado e de curto termo (e consequente formação de uma grande reserva treinada).

Por força da influência francesa e com a derrota alemã da I GM, a missão germânica nunca se concretizou. Interesses políticos do próprio Hermes da Fonseca, recém-eleito presidente em 1910 e interessado no apoio dos paulistas – o Estado de São Paulo já havia contratado uma missão francesa para instruir a sua Força Pública[46] desde 1905 (Domingos Neto, 2001: 1) levaram-no a deixar de lado parte dos compromissos assumidos com a Alemanha.

Entretanto, aqueles oficiais enviados à Alemanha, os chamados "jovens turcos"[47] destacar-se-iam pelo empenho em reformar o Exército, sobressaindo na história militar e política do Brasil nas décadas seguintes. Para alguns autores, o Exército Brasileiro moderno começa com esses homens. Em 1913, inspirados na similar alemã "*Militär Wochenblatt*" (semanário publicado por militares alemães entre 1816 e 1942), criaram a revista "*A Defesa Nacional"*, homônima da editada pelos reformadores do exército turco. Esta viria a ser o principal instrumento para a difusão de seu ideário e opiniões reformistas, pois, além de artigos técnicos e militares, expunham seu pensamento político.

Os jovens turcos desejavam que o Exército se modernizasse de acordo com o modelo alemão. Suas idéias, inovadoras, afrontavam ostensivamente posições,

---

[45] Esse problema estava no caráter redundante e complexo do alto comando alemão, numa confusa divisão de trabalho entre Estado-Maior, Ministro da Guerra e Gabinete Militar, além de um posterior Quartel General do *Kaiser*. (Resende-Santos, 2007: 102)

[46] Cabe aqui destacar que, àquela época, as polícias dos estados de São Paulo e Minas Gerais rivalizavam em tamanho e força com as forças federais, estando inclusive, em determinados períodos, melhores treinadas, equipadas e organizadas.

[47] Assim alcunhados, pejorativamente, numa alusão aos oficiais turcos liderados por Mustafá Kemal, os quais, também treinados e profissionalizados pelo alemães, remodelaram o exército otomano.

interesses e privilégios estabelecidos. De um artigo publicado naquela revista em 1913, extrai-se o seguinte trecho, ilustrativo do pensamento desses jovens oficiais:

> [...] A respeito de doutrina, nós, aqui no Brasil, nunca tivemos nada adotado; e quanto às teorias de que necessitamos, devemos aceitar as boas, alemãs ou francesas, uma vez que venham recomendadas por longa experiência. Mas, mais que doutrina e teoria, o que precisamos é incutir no espírito de nossos jovens oficiais a prática da instrução e do seu desenvolvimento progressivo, de acordo com um método cuidadosamente traçado (A Defesa Nacional Nr 3, Dez 1913, p.101).

Apesar de constituirem um grupo de efetivo reduzido, acabaram por alcançar relativo sucesso na implementação de seu ideário. Resende-Santos (2007: 248) aponta três fatores para isso: (1) eram organizados; (2) foram capazes de conquistar apoio no alto escalão da hierarquia; e, como resultado, (3) conseguiram disseminar suas idéias em pontos-chaves da burocracia militar.

Das pesquisas de McCann (2007: 218) e Coelho (1976: 79), poderíamos resumir as principais idéias de reforma dos jovens turcos nos seguintes itens: (1) a organização do Exército em tempo de paz deveria ser a mesma que na guerra (grandes unidades (divisões), com menor número de unidades e efetivos completos)[48]; (2) a contratação de uma missão militar estrangeira para colaborar na remodelação e aperfeiçoamento do Exército; (3) treinamento orientado para o combate e criação de áreas de instrução em cada guarnição; (4) aquisição de equipamentos e armamentos modernos; (5) descentralização dos serviços administrativos (para redução dos gastos pela regionalização das aquisições); (6) implementação do serviço militar obrigatório; (7) uma lei de promoções séria e justa; e (8) o afastamento da oficialidade de atividades políticas.[49]

O general Caetano de Faria (Chefe do EME de 1910 a 1914, no governo de Hermes da Fonseca, e Ministro da Guerra de 1914 a 1918, no governo de Venceslau Brás), a quem os jovens turcos apresentaram esse “programa”, encampou o ideário[50]. Na reforma consubstanciada no Decreto 11.497, de 23 de fevereiro de 1915 (e em outros subsequentes), as unidades do Exército foram reagrupadas segundo uma organização divisional, espelhando-se no exemplo do

[48] Uma descrição completa da estrutura do Exército à época pode ser encontrada em Malan (1988: 33).

[49] Coelho (1976: 81) mostra que esta última idéia carecia de maior peso, por terem, alguns deles próprios, estado no centro de conspirações políticas nos anos vindouros.

[50] Em Resende-Santos (2007: 246-260) pode ser encontrada uma boa análise das principais propostas e da atuação desse grupo de jovens e idealistas oficiais.

Japão, vitorioso na guerra russo-japonesa (1904-1905). O Alto-Comando e o Estado-Maior do Exército, as Inspeções das Armas e as Regiões Militares, assim como os efetivos, foram reformulados e modernizaram-se os armamentos pesados.

No período de 1910 a 1918 o Estado-Maior funcionaria efetivamente como núcleo do Exército, estudando a doutrina militar e formulando planos de guerra, com a designação de teatros de operações, tipo de guerra – se ofensiva ou defensiva – e organização geral das forças. (McCann, 2007: 249)

Pretendia-se uma expansão da reserva, pela incorporação das forças públicas estaduais (como reserva de primeira linha) e reorganização da Guarda Nacional,[51] sob o controle do Exército. Dada a complexidade política de tais mudanças, voltou-se a atenção para o Serviço Militar Obrigatório e a revitalização das Unidades de Tiro, idéias que haviam arrefecido, dada a não implementação da Lei do Serviço Militar de 1908 e a ação de políticos locais.

McCann (2007: 229) aponta a implementação do serviço militar obrigatório como um dos principais problemas do Exército na década de 1910, pois a lei aprovada em 1908 (prevendo um sorteio dentre os alistados anualmente) ficara engavetada. Devido aos cortes orçamentários, o reduzido efetivo autorizado era preenchido por voluntários. Em 1915, é deflagrada uma campanha nacional, na qual o Alto Comando do Exército contou com o essencial apoio do poeta Olavo Bilac e, no ano seguinte, é fundada a Liga de Defesa Nacional, que patrocinaria ativamente discursos e eventos.

Desse modo, de 10 a 17 de dezembro daquele mesmo ano, seria realizado o primeiro sorteio: “Quarenta e dois anos depois da primeira lei de sorteio militar (1874) e oito após a segunda (1908), o Exército incorporou seus primeiros recrutas sorteados, iniciando, assim, sua história como força qualificada.” (McCann, 2007: 232)

A entrada do Brasil na I Guerra Mundial em outubro de 1917, depois do afundamento de navios comerciais brasileiros por submarinos alemães, forneceu uma justificativa palpável para o (há muito tempo desejado) aumento no efetivo do Exército. A guerra serviu para catalizar, também, o estabelecimento de acordos com os governos estaduais (transformando, finalmente, as polícias estaduais e os bombeiros em Forças Auxiliares) e a extinção da Guarda Nacional.

---

[51] Esta, que sempre rivalizara com o Exército no recrutamento de pessoal e na distribuição de recursos, acabaria por extinta em 1918.

O fato de o Brasil não ter recebido um grande estoque de armas e equipamentos encomendados à Alemanha às vésperas da eclosão da guerra (retidos no porto de Hamburgo pelo bloqueio naval britânico), fortaleceu a argumentação dos reformistas que pregavam a necessidade de produção de armamento e munição pela indústria nacional. Reforçando essa questão, a Argentina – país vizinho e potencial inimigo – estava, à época, mais avançada que o Brasil nesse setor (A Defesa Nacional Nr 8, Mai 1914, pp. 258-259). Sabedores que a produção de armamentos requeria uma indústria siderúrgica ainda inexistente no país, os militares solicitavam que o governo lhes concedesse o monopólio da fabricação de explosivos, com o objetivo de assegurar um mercado que mantivesse um nível elevado de produção e faturamento.

Em 1918, chegava ao final uma corrida contra o tempo do Gen Faria e dos jovens turcos, na tentativa de implementar o máximo de mudanças antes do fim do governo de Venceslau Brás. Adicionalmente, o desfecho da guerra na Europa fez aumentar a pressão em torno de uma missão militar francesa no Brasil, processo que foi acelerado com a chegada dos paulistas ao governo federal, visto que estes já tinham ligações militares com a França.

Nesse momento, o espectro do positivismo – em seu extremo, ateísta e pacifista – fora afastado e, nas escolas, a prática já prevalecia sobre a teoria. Apesar de persistirem problemas curriculares e na constituição do corpo docente, os oficiais formados na Escola Militar do Realengo[52] sabiam efetivamente atirar, cavalgar e conduzir jogos de guerra. Boa parte dos manuais sobre armas de combate já tinha sido reformulada com base no modelo alemão, mas, na maioria das vezes, não passavam de mera tradução, ainda inadequados à tropa e ambiente brasileiros.

Entretanto, a influência dos jovens turcos ficou bem marcada nos editoriais e artigos da sua revista mensal, assim como nas mentes dos oficiais formados na Escola Militar pela “Missão Indígena” [53], que contava com jovens turcos entre seus membros. Nesse período, puseram suas idéias em prática e influenciaram

---

[52] Com o fechamento das escolas da Praia Vermelha e do Realengo em 1904, em decorrência da Revolta da Vacina, foi criada em Porto Alegre, em 1906, a Escola de Guerra (o novo nome deixava clara a intenção de preparação para a guerra), afastando os alunos do – turbulento – centro político do país. Em 1911, o curso retorna ao Rio de Janeiro, na nova Escola Militar do Realengo.

[53] Assim denominada por se composta por militares nacionais; seus instrutores, selecionados por concurso, instruíram os cadetes da Escola Militar entre 1919 e 1923, introduzindo mais instruções ténicas e tráticas, o uso de manuais alemães traduzidos e enrijecendo a disciplina. Paradoxalmente, a Escola Militar tornou-se berço de um ativismo radical, que levou a uma rebelião de 1922 (nenhum

fortemente os novos oficiais, colocando a descoberto o descompasso em que se encontrava o Exército em relação aos avanços na arte da guerra.

Mansur (2002: 53) afirma: “Se por um lado as modificações estruturais não foram suficientes para atingir o objetivo desejado pelos jovens turcos, o pensamento do oficial brasileiro foi modificado [...] graças a essa nova mentalidade [...] puderam receber, em melhores condições, os ensinamentos da MMF.”

3.2.2 **A Missão Militar Francesa (MMF)**

O texto abaixo, extraído do Relatório dos Trabalhos do Estado-Maior do Exército de 1917, ilustra bem um momento em que três pontos de vista distintos entre a oficialidade se confrontavam.

> É verdade que um grupo de *officiae*s, aliás pequeno, diminuto mesmo, se opõe à vinda de uma tal missão, julgando que *ella* vem abrir *fallenci*a aos nossos brios, ao nosso prestígio, ao nosso patriotismo.

Uns argumentavam contra a vinda de estrangeiros, temendo pela segurança nacional (uma missão estrangeira, de fato, ficaria a par de nossa organização, potencialidades e vulnerabilidades), valorizando a competência e patriotismo dos militares brasileiros. Outros defendiam uma missão pequena, para serviços específicos, com ação limitada e sob absoluto controle. Finalmente, e vitoriosos, havia os que lutavam por uma missão ampla, argumentando que os problemas do Exército eram demasiado grandes, com raízes na sua cúpula administrativa.

Uma análise dos anais da Câmara dos Deputados no período de 1917-1919, feita por Bastos Filho (1994: 66), revela que, estando o Brasil em guerra[54], a temática da defesa nacional estava na ordem do dia. Discursos de parlamentares, mormente oposicionistas, mostram uma percepção de que as mudanças feitas no / pelo Exército até então não tinham sido eficientes: a força ainda carecia de meios (unidades, equipamentos e pessoal), não possuía aviação, as fábricas e arsenais não atendiam às necessidades, o serviço de saúde ainda estava por ser organizado e faltavam até “muares e equinos”.

Nos calorosos debates do Congresso Nacional (uma missão militar estrangeira de grande porte requeria autorização do legislativo), a alta administração

---

dos Jovens Turcos participou). Num esforço de melhorar a disciplina, a Missão Militar Francesa estenderia sua presença até esta escola, que ficara inicialmente fora de sua responsabilidade.

[54] Em um decreto do Congresso Nacional, de 26 de outubro de 1917, é reconhecido o Estado de Guerra contra a Alemanha.

do Exército não foi poupada de críticas severas: eram questionadas as reformas feitas até então e que, com sacrifícios financeiros pesados, não surtiram o efeito desejado. O Exército, assim, ainda não estava preparado para enviar tropas para a guerra na Europa[55] e o Ministro da Guerra, contra a contratação de uma missão estrangeira (já se posicionara assim antes, quando das tratativas por uma missão alemã), solicitava mais recursos.

O deputado oposicionista Maurício Lacerda, defensor da contratação de uma missão militar francesa, assim se expressava em 25 de junho de 1918:

> [...] Vem o Sr. Faria para a Pasta da Guerra, tenta outra reorganização, o Congresso lha dá. Pede-nos créditos extraordinários para a compra de armamentos. E o ano passado, quando o congresso resolveu, afinal, tomar a si a questão e aprovou, em duas discussões, o projeto da missão francesa, o Sr Caetano de Faria [...] deu uma entrevista [...] dizendo que a missão militar francesa vinha desnacionalizar a nossa tática e vinha, sobretudo, entrar no conhecimento de nossos segredos militares. [...] A hora é muito séria para estarmos a embuçar a nossa incapacidade atrás dos sigilos militares (Anais da Câmara dos Deputados (1918) apud Bastos Filho, 1994: 20 a 22).

A linha editorial da revista *A Defesa Nacional* no período, representando a visão da parcela mais jovem da oficialidade reformista (mesmo que majoritariamente de influência alemã), era também favorável à missão. Em um artigo intitulado "*A Missão*", de 10 de janeiro de 1919, o tenente Mário Travassos questionava a possibilidade de que as mudanças necessárias fossem levadas a cabo sem a participação da missão francesa. No mesmo ano, a edição de 10 de abril ostentava em seu editorial o título "*A Missão Militar Estrangeira. Benvinda Seja!*". Araripe (1960: 486) e Magalhães (2001: 330) mostram que, se parte da oficialidade à época ansiava por sua chegada, outra ensaiava surda resistência. Oito anos depois (1927), ainda se percebia o confronto da mentalidade tática (nova) com a bacharelesca (antiga):

---

[55] Com a declaração do Estado de Guerra, o Brasil abriu seus portos às unidades de guerra das nações aliadas, assumiu o patrulhamento das águas do Atlântico Sul e enviou uma pequena "Divisão Naval de Operações de Guerra" (dois cruzadores, três contratorpedeiros e um rebocador). Além desse esforço naval, foi enviado à Europa um grupo de aviadores (oito aviadores navais e um do Exército), para combater junto à Royal Air Force, e uma Missão Médica Militar com a finalidade de instalar um hospital para tratamento de feridos de guerra, na França. A missão contava com noventa e dois médicos brasileiros (destes, apenas dez militares - cinco da Marinha e cinco do Exército), dezessete estudantes de medicina, outros dezessete elementos em funções variadas (farmacêuticos e pessoal de intendência e secretaria) e trinta praças do Exército (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1973: 821 a 823).

> [...] E começou a luta sem trégua, que ainda persiste [...] A mentalidade tática tem reagido vigorosamente, tanto é verdade que o estudo de tática pelo Método do Caso Concreto, que nada tem de parecido com a tática livresca, desenvolve o raciocínio tanto como o trato com as ciências matemáticas, com a vantagem de tornar mais flexíveis o golpe de vista com o espírito de decisão. (A Defesa Nacional Nr 160, Abr 1927, pp. 109-110)

A fim de que a MMF lograsse impor suas idéias a reticentes generais e coronéis, havia que se colocar na sua chefia um militar na patente de general, necessariamente com prestígio, competência e perfil “diplomático”.

O contrato inicial (negociado em Paris, em 1919) nomeava o general francês Gamelin “assistente técnico de instrução e de organização” do Chefe do Estado-Maior do Exército e, ao mesmo tempo, determinava que a missão somente deveria prestar contas ao Ministro da Guerra, o que condimentava ainda mais uma já complicada relação de poder entre aquelas autoridades. O contrato era extremamente favorável aos franceses: além da remuneração generosa, proibia a contratação de outra missão estrangeira para fins militares, inclusive pelas forças estaduais (com pequenas exceções).[56] Por ocasião das sucessivas renovações, os problemas foram sendo atenuados, assim como realizados ajustes, em função da turbulência política, à qual o Exército não ficou imune, das décadas de 20 e 30.

A MMF deveria organizar escolas para treinar oficiais profissionais e melhorar a capacidade de o Estado-Maior dirigir o Exército, reformulando manuais e regulamentos de treinamento, tática e pessoal (assegurando um sistema de promoções que destacasse o mérito). Atuando nas escolas, esperava-se otimizar a absorção dos conhecimentos e o estabelecimento de uma unidade doutrinária. Os alunos que se destacassem haveriam de secundar (e no futuro substituir) seus mestres.

Na Escola de Estado-Maior foi instituído um curso de revisão (um ano de duração) para oficiais que já tivessem passado pela escola, paralelamente ao curso regular (de três anos) para majores e tenentes-coronéis, agora requisitos para servir no Estado-Maior do Exército.

A respeito desse momento, o marechal Leitão de Carvalho, que fora um dos jovens turcos, escreveu em seu livro de memórias:

---

[56] A íntegra do contrato inicial (de quatro anos) e das renovações posteriores podem ser encontradas em Bastos Filho (1994: 72 a 78; 111 a 114; 157 a 162; 146 a 150; e 176 a 179).

> Era evidente o mal-estar reinante em vários setores de nossa força de terra, a principal das quais, sem duvida, o regime imposto aos oficiais, em consequência dos cursos da Missão Francesa. Muitos oficiais superiores não podiam reiniciar seus estudos, frequentando as aulas em competição com os mais jovens [...] A matrícula não sendo obrigatória, os chefes iriam perdendo a esperança de ver seus serviços recompensados com justiça [...] Essa situação desencorajadora acarretava, sem dúvida, prejuízos à disciplina, gerando prevenção contra o movimento renovador, agora orientado pelo ensino da Missão Francesa. (Carvalho, 1962: 67)

Para preparar os capitães para o comando de subunidades e também contribuir para a unidade de doutrina, foi criada a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Entretanto, indicador de que havia um certo receio em entregar a uma missão estrangeira a formação da jovem oficialidade, a MMF somente chegou à Escola Militar do Realengo (então sob os auspícios da Missão Indígena) após a rebelião de 1922. Desde então, sua influência ali foi progressivamente aumentando.

A MMF participou também da instalação das Escolas de Intendência, de Administração, de Veterinária, de Aviação do Exército e de Cavalaria, assim como do Centro de Instrução de Transmissões e do Centro Militar de Educação Física.

Pode-se dizer que a Arma de Aviação, que no futuro originaria a Força Aérea Brasileira, nasceu com a MMF. Em 1918 fora assinado, à parte, um contrato para a Aviação Militar, incumbindo os franceses de “desenvolver e organizar os serviços de aviação militar do Exército Brasileiro”. Juntamente com a aviação militar, surge a Artilharia Antiaérea no Exército.

Simultaneamente ao início dos novos cursos, uma comissão franco-brasileira iniciou a revisão e implantação de novos regulamentos.[57] Também foram modificadas as leis do serviço militar e sobre requisições militares, dando ensejo ao surgimento dos Centros Preparatórios de Oficiais da Reserva (CPOR), para suprir as necessidades de pessoal mobilizável. No ano de 1927 foi criado o CPOR do Rio de Janeiro (o primeiro no país), com o inovador conceito de conciliar as atividades acadêmicas dos jovens universitários com o Serviço Militar Obrigatório.

---

[57] Principais regulamentos organizados até 1922: Serviço de Campanha; Serviço de Estado-Maior em Campanha; Alimentação em Campanha; Manobras (nas diferentes Armas); Direção das Grandes Unidades; Exercícios e Combate (Infantaria, Cavalaria e Artilharia); Instrução Física Militar (Partes I e II); Instrução de Quadros na Tropa; Organização do Terreno (Partes I e II); Inspeções Revistas e Desfiles; Emprego dos Meios de Transmissão; Organização Geral dos Serviços nos Exércitos (antigo Serviço de Retaguarda); Minas; e Pontes.

Num esforço colossal no sentido de melhorar a operacionalidade e as condições de vida dos soldados, Pandiá Calógeras (Ministro da Guerra de 1919 a 1922, no governo de Epitácio Pessoa) iniciou um programa de reformas e construção de quartéis pelo país, concluído por seu sucessor, Setembrino de Carvalho (1923-1926, no governo de Artur Bernardes). Bastos Filho (1994: 159) aponta as origens desse programa em sugestões apresentadas pela MMF ao Estado-Maior do Exército.

Ao final da década de 1920, o Exército não só estava maior, como mudara também o seu perfil geográfico: antes mais concentradas pelas fronteiras Sul e Oeste e com alguma presença na capital federal, verificava-se uma nova tendência de se aumentar a concentração de forças militares onde se localizava o poder político (Carvalho, 2005: 33). Fruto disso foi o incremento, nesse período, dos aquartelamentos da guarnição da Vila Militar no Rio de Janeiro.

Das inovações surgidas na I Guerra Mundial e que foram alvo de atenção da MMF, destacam-se um aperfeiçoamento notável no material de artilharia, no armamento da infantaria, nas munições e nas comunicações, assim como a adoção dos carros de assalto (modernamente, carros de combate) e a importância dada à aviação.

A adoção do grupo de combate (guarnição necessária para o emprego do fuzil-metralhadora, largamente empregado na I Guerra Mundial) como elemento básico de organização das unidades de infantaria e cavalaria (cada dois GC constituindo uma seção e, cada duas seções, um pelotão), constituiu uma reforma substancial. Deixava-se de contar em homens ou fuzis os elementos constituintes das unidades (Magalhães, 2001: 336).

A doutrina francesa à época, consolidada na recém-terminada I Guerra Mundial, era fortemente defensiva, estática e baseada em fortificações (resultado das imensas baixas nos combates de movimento, pelas metralhadoras e artilharia pesada). Dado o tamanho e as características de nosso território, nossos efetivos e o inimigo potencial (Argentina), a MMF preconizava que uma guerra aqui, ao menos inicialmente, não se caracterizaria por uma atitude estática, mas pela manobra em retirada, buscando posições mais seguras no interior do Rio Grande do Sul. O Gen Castello Branco, décadas depois, comentaria que essa concepção criou uma mentalidade em que se viu o apogeu da defensiva, a seu ver nociva ao Exército (Santos, 2004: 183). Essa postura / doutrina (defensiva) revelou-se ineficaz no

Brasil, ainda na década de 20, ao não impedir a marcha da Coluna Prestes pelo país, de 1924 a 1926.

Outro ponto problemático na doutrina francesa era sua artilharia, excessivamente pesada e dependente de uma eficiente rede de transportes, inexistente no Brasil de então. As armas e os equipamentos adquiridos (franceses, pois havia uma cláusula de preferência no contrato) eram, na opinião dos oficiais brasileiros, de modo geral menos eficientes que seus concorrentes norte-americanos, alemães ou ingleses. Ademais, eram, em parte, excedentes de guerra, com a vida útil já comprometida.

Juntamente com a expansão física do Exército, o corpo de oficiais aperfeiçoou sua capacidade de planejar, coordenar e executar suas funções, graças ao assessoramento dos militares franceses. Domingos Neto (2001: 12) afirma que foi com os franceses que os militares brasileiros iniciaram-se nas discussões estratégicas.

Verifica-se a influência francesa na criação, em 1927, do Conselho de Defesa Nacional (em 1934 transformado em Conselho de Segurança Nacional), fruto da concepção dominante após a I Guerra Mundial de que, em caso de conflito bélico, era necessária uma mobilização nacional, envolvendo os meios de produção do país, sem se restringir à mobilização militar (Magalhães, 2001: 331). Apesar disso, Tasso Fragoso (Chefe do Estado-Maior do Exército entre 1922-29 e 1931-32) sempre repeliu as tentativas da MMF de se envolver nos planejamentos de guerra, da alçada do Estado-Maior, postura registrada de modo explicícito no seu relatório de 1925.

A MMF foi também um fator indireto na acentuação de um certo estado de indisciplina no Exército. Segundo Magalhães (2001: 330), “os oficiais que saíam de suas escolas e iam servir na tropa ou órgãos correlatos, eram melhor instruídos que seus chefes. Estes, às vezes, procuravam aproveitá-los mas, geralmente, não queriam saber das novidades.” O ideário de modernização, impulsionado pela missão francesa, impeliu parte da oficialidade a tomar parte no cenário político, pela percepção de que só seria possível chegar a um Exército moderno se a sociedade brasileira também mudasse.

As revoltas dos tenentes nos anos 20 provocaram divisões e expuseram fraquezas das instituições militares, resultando num esforço crescente destas em

evitar a fragmentação e fortalecer o espírito de corpo[58], a fim de apresentar à sociedade uma frente unida. Também alimentava o clima de certa hostilidade entre oficiais subalternos e superiores, a política de cooptação praticada pelos governos civis, que, num ambiente de restrições, concediam gratificações a estes últimos (a minoria), em detrimento da jovem maioria, idealista e desprestigiada. (Coelho, 1976: 72)

Castro (2003: 17 e 20) muito apropriadamente coloca que, em momentos de rápida transformação, é comum que se recorra à valorização de símbolos que evoquem continuidade com o passado, muitas vezes idealizado ou mítico. Assim, dentro do processo de institucionalização do Exército e com o claro objetivo de se reforçar a identidade e a coesão militar (abaladas na conturbada década de 1920), bem como colaborar para o apaziguamento do clima de divisão que pairava sobre o Exército, surge, em 1923, o culto a Caxias. Buscava-se um "antídoto contra a indisciplina e a politização dos militares."

Prosseguindo nesse pensamento, observa-se a adoção de patronos para as armas (onde se pode identificar também uma certa influência francesa, pelas tradições daquele país nesse sentido) e, posteriormente, a tradição de se comemorar a vitória sobre a Intentona Comunista de 1935, que perdura até a atualidade.

No final da década de 1920, a chamada República Velha repousava sobre delicada e inflamável coalizão com a elite e governadores dos estados mais fortes. As contradições entre os objetivos modernizadores e o papel de instrumento de força que o Exército desempenhava na manutenção da ordem estabelecida acabaram levando a instituição a dar suporte à Revolução de 30 e à ascenção de Getúlio Vargas, com o apoio dos líderes tenentistas.[59]

A respeito desse momento e do período que se seguiu, Skidmore (1982: 26) resume:

> [...] a República Velha desabou de repente sob o peso de suas dissensões internas e da pressão de uma crise econômica em escala mundial. [...] O esforço [da Revolução] resultou em sete anos de agitada improvisação, incluindo uma revolta regionalista em São Paulo, uma nova Constituição, um movimento de frente popular, um movimento facista e uma tentativa de

---

[58] Carvalho (2005: 26) menciona o "*esprit de corps*", que já transparecera por ocasião da proclamação da República, unindo bacharéis e tarimbeiros em prol de um objetivo único.

> golpe comunista. Em 1937, um Brasil exausto terminou sua experimentação política e iniciou oito anos de regime autoritário sob o Estado Novo.

Os anos 30 seriam marcados pela manutenção da pressão por reorganização e rearmamento do Exército, tanto pela ameaça de forças dissociadoras regionais (como os paulistas, em 1932), como pelos combates ocorridos nos países vizinhos.[60] As deficiências ainda observáveis no Exército e a inferioridade em equipamentos, em comparação com a Argentina (que vinha se reequipando), preocupavam as lideranças militares. A luta do Exército para manter-se inteiro[61] arrefecera os estudos sobre armas e equipamentos, não havendo oficiais qualificados nem especialistas civis em número suficiente.

Assim, mesmo às voltas com a eterna escassez de recursos, Vargas nomeia, em 1933, duas comissões: uma para o desenvolvimento da indústria militar e outra para a compra de armas. Os altos preços e condições de pagamento desfavoráveis dos americanos e a necessidade de se pagar com mercadorias impeliriam o Brasil a negociar no mercado europeu.[62] Entretanto, como já acontecera antes, a eclosão de uma guerra na Europa (agora a II Guerra Mundial) impediria o Brasil de receber todos os equipamentos comprados.

Em 1935, ocorre uma malfadada tentativa de golpe comunista dentro do próprio Exército; tal fato facilitou a aproximação entre os chefes militares, pela percepção de um inimigo comum, além de gerar um sentimento anticomunista fortíssimo nas Forças Armadas. Coelho (1976: 111) afirma que a Intentona Comunista (como ficou conhecido o episódio) fecha o ciclo de pronunciamentos isolados no Exército. Uma declaração de Góes Monteiro, em dezembro daquele ano, mostra-nos que o evento servira também para sedimentar outro aspecto da cultura organizacional do Exército – sua autonomia: "[...] os direitos e interesses das classes

---

[59] McCann (2004: 374) apurou que, às vésperas da eclosão da Revolução de 30, 82% dos oficiais haviam sido persuadidos a apoiá-la.

[60] A Guerra do Chaco, de 1932 a 1935, opôs Paraguai (que se saiu vitorioso, com apoio da Argentina) e Bolívia; em 1932-1933, Peru e Colômbia pelearam na Amazônia pelo controle da localidade de Letícia, num combate de menor envergadura.

[61] Carvalho (2005: 104) mostra que, entre 1930 e 1934, houve 51 incidentes envolvendo militares de todos os escalões, compreendendo agitações, protestos e revoltas.

[62] Em 1935, o governo brasileiro assinou um tratado comercial com os EUA, mantendo ou reduzindo as tarifas alfandegárias sobre produtos oriundos dos dois países. Porém, no ano seguinte, firmou um ajuste comercial (de compensação) com a Alemanha, para a exportação de algodão, café, laranja, couro, tabaco e carne enlatada, em troca de armamento (dentre outros bens), ao que os EUA teriam feito "vista grossa" (Alves, 2002: 72). Posteriormente, a obtenção de armas ainda seria uma das principais razões para o Brasil esforçar-se para o envio de tropas para o Teatro de Operações europeu.

armadas devem ser resolvidos dentro delas mesmas, sem nenhuma interferência estranha [...] A gendarmizá-las seria preferível a dissolução."[63]

O plano de reformas apresentado por Góes Monteiro em 1934 (um conjunto de medidas que incluía, além do reequipamento do Exército, novas leis de promoção, de movimentação e de organização geral do Ministério da Guerra)[64] acabou não saindo do papel, tanto por restrições orçamentárias, como pelo desinteresse do general João Gomes, então Ministro da Guerra (1935-1936) e que acabaria afastado. As novas leis de promoção e movimentação acabaram, por força de interesses individuais, modificadas em sua essência, contribuindo para aumentar a descrença das lideranças militares reformistas no atendimento de seus ensejos de modernização pela democracia liberal, levando-as a apoiar Vargas no golpe de 1937 e implementação do Estado Novo.

O relacionamento entre Vargas e os militares baseava-se no compromisso de equipar e armar as Forças Armadas, que garantiriam a paz e a segurança necessárias ao projeto varguista de construção de um Brasil moderno. Dois líderes militares, Góes Monteiro e Dutra, predominariam nesse período: de 1937 a 1945, com pequenas mudanças nos dois últimos anos, eles praticamente monopolizaram o controle do Ministério da Guerra e do Estado-Maior do Exército. Vargas, praticando um jogo que envolvia o fortalecimento da instituição e o simultâneo controle de seus chefes, percebeu (e aproveitou) a complementaridade dessa dupla. A respeito dessa relação, Carvalho (2005: 109) comenta: "A liderança intelectual de Góes aliada à disciplina e à lealdade de Dutra garantiram sua [de Vargas] base militar."

O general Dutra (Ministro da Guerra de 1936-1945) reprimiria fortemente a dissidência interna, como se pode depreender de suas próprias palavras: "[...] a lei do conformismo social e da eliminação dos não-conformistas forma a base moral da estrutura disciplinar do Exército e justifica a severa repressão dos elementos dissidentes ou rebelados." (Brasil, Ministério da Guerra, 1940: 22)

Schwartzman (1982: 215) relaciona como frutos iniciais dessa aliança a espetacular quantidade de obras e reformas verificadas no Exército durante o Estado Novo (em 1941 contabilizava-se 352 obras iniciadas e concluídas, além de outras, de vulto, que seguiam em andamento), os contratos com a Krupp alemã e o

---

[63] Um resumo dos comentários dos generais e as declarações de Góes Monteiro pode ser encontrado em Silva (1970: 87 a 97).
[64] Um detalhamento desse programa pode ser encontrado em Magalhães (2001: 344 a 357).

fortalecimento da indústria bélica nacional. Num discurso do General Dutra, essa situação fica bem caracterizada:

> Tem o Exército na fábrica de Itajubá onde forjar seus sabres e fuzis, na de Bomsucesso, suas máscaras contra gases; na de Juíz de Fora, seus estojos e espoletas de artilharia; na de Andaraí, seus projéteis, na de Curitba, suas viaturas militares, na do Caju, seus aparelhos de transmissões; na de Piquete, suas pólvoras e os mais diversos explosivos, todas planejadas, construídas ou remodeladas nesse decênio [...] (Schwartzman, 1982: 226)

O rendimento da missão francesa na segunda metade da década de 30 já não era o mesmo de antes e o efetivo de franceses já estava reduzido a menos de um décimo do efetivo inicial: de cerca de 70 militares, contava-se então com cerca de seis oficiais. Problemas como o reiterado desrespeito aos prazos de licenças por oficiais franceses e o aumento do contato com os norte-americanos, particularmente no setor de serviços, fizeram com que o Estado-Maior do Exército articulasse o fim da missão. Porém, questões de ordem fiscal, comercial e política levaram a que, somente em 1939, com a eclosão da II Guerra Mundial, os franceses deixassem o Brasil.

O general Leônidas Pires Gonçalves cursou a Escola Militar do Realengo (Curso de Artilharia) de 1939 a 1942 e, perguntado sobre como teria observado a transição da doutrina francesa para a norte-americana, respondeu-nos que já fora formado sob o prisma desta última, com instrutores egressos de cursos realizados nos EUA (presença mais forte na Artilharia) e que, assim, não teve contato com aquela primeira (Gonçalves, 2010). Isso corrobora a noção de que, desde meados da década de 1930, o Exército Brasileiro já estabelecia laços doutrinários com os norte-americanos, em detrimento da MMF.

Comprovando a evolução institucional do Exército sob os auspícios da MMF, como apontado no início do capítulo, podemos citar: (1) a reorganização do sistema escolar do Exército, tornando-o mais técnico; (2) a formação de bons oficiais de Estado-Maior; (3) um novo conceito de Defesa Nacional, envolvendo a mobilização de recursos humanos, técnicos e econômicos (desde a preparação militar, até o desenvolvimento de indústrias estratégicas, como a siderurgia); (4) a maximização e a valorização do Estado-Maior, trazendo uma maior centralização e coesão à instituição (as atividades militares passaram a ser planejadas e controladas por um órgão de cúpula); (5) a modernização dos serviços e da administração militar; (6) a

melhoria dos níveis e qualidade da produção das fábricas e arsenais; (7) a dotação de armamentos modernos e diversificados; (8) a influência no rendimento da alta administração do Exército; e, finalmente, (9) a elaboração de um corpo de doutrina mais dinâmico e, até certo ponto, adaptado às características nacionais. Entretanto, a participação na II Guerra Mundial e a experiência no teatro de operações europeu com os aliados norte-americanos exigiria grandes mudanças.

3.3 DA INFLUÊNCIA NORTE-AMERICANA A UMA DOUTRINA INDÍGENA

Gerson Moura, analisando a aproximação do Brasil com os EUA durante e após a II Guerra Mundial, aponta que, com a eclosão do conflito na Europa, em 1939, "Washington pressionava fortemente o Rio de Janeiro, na tentativa de extirpar a influência do Eixo no país e levar o governo brasileiro a aderir à estratégia de defesa do continente, o que implicava concessões amplas de natureza política, militar e econômica." (Moura, 1991: 7)

Enquanto os EUA estivessem alarmados com a possibilidade de um ataque alemão ao Brasil (ou deste se juntar ou cooperar com o Eixo), Washington cooperaria no esforço desenvolvimentista do então Presidente Getúlio Vargas. Tal processo culminaria com a assinatura dos "Acordos de Washington", em março de 1942, estabelecendo-se as bases de um alinhamento definitivo do Brasil com os EUA na guerra. (Alves, 2007: 73 a 75)

A implantação de bases norte-americanas no Nordeste brasileiro foi marcada por desconfianças de parte a parte: os estadunidenses não julgavam os brasileiros capazes de defender a região. Estes, não vendo como provável uma invasão nazista, desconfiavam das intenções norte-americanas (que preferiam mandar tropas a vender armas).[65] Atitudes que os brasileiros tomavam a título de cooperação eram interpretadas como fraqueza ou passividade pelos norte-americanos.

A penetração norte-americana era vista pelo governo brasileiro, de modo geral, como benéfica e não como uma ameaça. Nesse espírito, em 23 de maio de 1942, foram criadas duas comissões militares bi-nacionais: a Comissão Mista de Defesa Brasil-Estados Unidos (JBUSDC, em Washington) e a Comissão Militar Mista Brasil-Estados Unidos (JBUSMC, no Rio de Janeiro); esta última deveria auxiliar a

---

[65] Uma análise mais detida a respeito da importância estratégica do saliente nordestino no contexto da II GM pode ser encontrada em Alves (2002: 91 a 120).

implementação das decisões pactuadas naquela primeira, para a elevação dos padrões das forças brasileiras (Moura, 1993: 186). Isso colaborou para diminuir sensivelmente as reservas existentes de parte a parte.

Ocorreu, porém, que, à medida que a incerteza em relação ao posicionamento do Brasil se reduzia, este se tornava secundário estrategicamente para os EUA. O governo brasileiro chegou à conclusão de que somente a participação ativa no campo de batalha possibilitaria alcançar a importância e o armamento almejados.

3.3.1 **O projeto da FEB e a Aliança Militar Brasil-EUA**

Em julho de 1944, embarcava para a Europa a Força Expedicionária Brasileira (FEB), no que viria a ser a mais significativa participação do Exército Brasileiro em conflito externo convencional no século XX. É importante ressaltar que, sem a participação norte-americana (fornecendo armas, munições, alimentos e roupas adequadas), esse empreendimento não teria sido possível. Alves (2007: 123) mostra que a iniciativa da constituição e envio da FEB ao Teatro de Operações europeu partiu dos brasileiros, ao contrário da visão mais difundida, de iniciativa norte-americana. Conclui que, "curiosa e paradoxalmente, os líderes do Exército Brasileiro aceitaram participar da luta justamente porque não tinham condições para isso." Num comentário sobre a fria recepção norte-americana ao primeiro escalão da FEB, que desembarcou na Itália totalmente dependente em termos de material, o Chefe de Estado-Maior da 1ª DIE, assim se manifestou: "Nosso concurso não era tão ambicionado como muitos supunham. Os [brasileiros] que acabavam de chegar representavam, a rigor, uma gota dágua naquele oceano humano [...]. Não devíamos ter vindo. Essa é que era a verdade fria." (Brayner, 1968: 118)

Pelas dificuldades encontradas para se constituir a FEB,[66] verifica-se que a dicotomia "defesa interna x defesa externa" ainda se fazia presente: não havia uma divisão pronta para ser empregada e a convocação devia ser realizada de maneira a enfraquecer o menos possível a estrutura existente.[67] O esforço devia ser dividido entre as diversas regiões militares, o que, além de manter uma situação de equilíbrio regional, permitiria, quando do retorno, uma melhor disseminação da experiência

---

[66] Para um estudo detalhado do processo de constituição da FEB, ver Castello Branco (1960: 128-150).
[67] Ao Sul, havia a "ameaça" argentina e o risco de sedição de elementos simpáticos ao Eixo; no Nordeste, a presença militar norte-americana, requeria também atenção (Alves, 2007: 121).

adquirida. Alves (2007: 117) relata que a adoção de parâmetros organizacionais norte-americanos exigiu modificações urgentes nas estruturas das unidades constituídas para a FEB (orientadas previamente no padrão francês). Além disso, o padrão sanitário e os requisitos de qualificação (eletricistas, mecânicos de viatura e de rádio, armeiros, radiotelegrafistas etc.) estavam acima da realidade do Brasil de então. Não obstante os esforços dos escalões interessados, centenas de analfabetos e homens com problemas de saúde foram incorporados, criando sérios transtornos ao desempenho inicial das unidades (Branco, 1960: 141).

Ao término da campanha ainda se verificavam problemas na relação Brasil-EUA: os norte-americanos chegaram a pedir que a FEB restituísse não apenas as armas e os equipamentos capturados dos alemães, mas também os utilizados por seu pessoal. “Os americanos só não nos cobraram o ar que se respirava porque os bancos não podiam medi-lo”, afirma o marechal Floriano de Lima Brayner (Brayner, 1968: 511). A diplomacia, entretanto, encarregou-se de reverter esse quadro.

Em 1945, terminado o conflito, o Exército possuía um núcleo de veteranos que combateram na Itália e era a força mais bem armada e equipada da América do Sul. Por razões principalmente políticas, mas também por se priorizar a missão de defesa interna (papel de interventor) do Exército – mesmo em detrimento da externa – a FEB foi dissolvida imediatamente após seu retorno, perdendo-se uma oportunidade de aproveitá-la como núcleo de treinamento para o Exército.

O general Leônidas Pires Gonçalves (2010) afirma que “quando eles [os pracinhas] chegaram aqui, tivemos problemas graves de disciplina [...] Atendemos sob o ponto de vista material [pensão militar, até a atualidade], mas no psicológico não. Quem veio da guerra, inclusive os soldados, achava-se superior aos que não foram.” Comenta o grande desnível existente entre oficiais[68], sargentos (estes, profissionalmente, cresceram muito na guerra, e boa parte teria permanecido no EB) e, principalmente, cabos e soldados. E arremata: “Não ia dar certo [ficar com todos]. Acho que é por isso que os americanos também não ficam com eles, só com os graduados, soldados não.”

No período que se seguiu à II Guerra Mundial, houve novo esforço de atualização (organizacional e doutrinária) do Exército, em função das inovações tecnológicas originadas no conflito: novos carros de combate, armas anti-carro,

---

[68] Ainda a respeito da oficialidade, Brayner (1968: 511) coloca que 80 a 95% dos oficiais eram declaradamente opositores a Getúlio Vargas.

novos calibres da artilharia (incluindo-se a auto-propulsada e a anti-aérea), minas terrestres, detetores de minas, novas munições, armamento individual e coletivo, fardamento, aparelhos de radiofonia, telefonia e radiotelegrafia etc. Os meios motorizados passaram a predominar, havendo que se substituir a tração animal; na Artilharia, destaca-se o acréscimo de uma Esquadrilha de Ligação e Observação, equipada com aviões leves, melhorando a eficiência do tiro; na Engenharia, as transformações foram radicais, com equipamentos novos e vultosos, exigindo uma gama de especialistas a serem formados; na Cavalaria, surgiram unidades mecanizadas e blindadas, antes estudados como complementares à infantaria e cavalaria (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1973: 833; Banha, 1984: 162). Foi criada, logo em 1945, a Escola de Paraquedismo (transformada, em 1953, em Núcleo da Divisão Aeroterrestre, atual Brigada de Infantaria Paraquedista); novos equipamentos foram adquiridos junto aos EUA, por meio do sistema *Lend-Lease.*[69]

Em História do Exército Brasileiro: Perfil Militar de um povo (1973: 1039), consta que a estrutura organizacional para emprego prevista na nova Lei de Organização do Ministério da Guerra, de 1946, seguiu o modelo norte-americano, prevendo a existência do Exército e do Corpo de Exército como Grandes Unidades de Batalha. Estes seriam compostos por uma parte fixa (Quartel General e Elementos de Comando) e uma parte variável, composta por Divisões (como Grandes Unidades básicas de combate) e Unidades das Armas e Serviços. O Exército constituía o órgão primordial para planejamento da "grande manobra" e o Corpo de Exército, que tinha uma estrutura semelhante e não durou muito aqui, era um elo de ligação entre os outros dois escalões. As Divisões, auto-suficientes para a execução do combate das armas combinadas, coordenavam três Grupamentos Táticos.[70] Estes seriam substituídos, na década seguinte, pelas Brigadas, mais leves e de constituição variada. Abandonou-se aí, também, a estrutura ternária, em prol de uma flexibilidade em função da natureza da(s) operação(ões) a serem desencadeadas.

---

[69] Em 03 de março de 1942 foi assinado um contrato *Lend-Lease*, pelo qual os EUA transfeririam ao Brasil armamento e munição no valor de 200 milhões de dólares. O governo brasileiro pagaria 35% do custo do material entregue em seis parcelas, entre 1943 e 1948. Por meio desse acordo, as forças armadas foram substancialmente reequipadas. (Moura, 1993: 185)

[70] O conceito de Grupamento Tático preconizava a aglutinação de Unidades de modo a desenvolver o espírito de Grande Unidade, no âmbito de "um bem proporcionado conjunto de Armas e Serviços". Objetivava evitar / combater a tendência de disseminação da tropas por todo o território nacional, a fim de fazer face a uma série de fatores locais, em detrimento dos laços de comando e articulação mais adequada da Força terrestre. (Banha, 1984: 123-124)

Uma mudança intelectual básica foi a rápida substituição da perspectiva eminentemente defensiva, que os próprios idealizadores franceses também abandonaram. O general Castello Branco, que estivera nos anos iniciais de seu oficialato sob a influência dos jovens turcos e, logo em seguida, da MMF, teria atribuído os reveses iniciais da FEB a uma "quase psicose nacional da defensiva". O general teria extraído daquelas experiências, a necessidade de valorização do espírito ofensivo, destacando que o fato de a Constituição Federal estabelecer que o Brasil não se empenharia em guerras de conquista não implicava, de modo algum, numa atitude passivamente defensiva (Santos, 2004: 184).

Na Escola de Estado-Maior (e no Exército como um todo), os assuntos de mobilização e logística eram ainda pouco desenvolvidos e os planos e ordens elaborados tinham "grande preocupação literária, mas reduzida eficácia executiva" (Carvalho, 1994: 149). Como diretor de ensino, Castello Branco (1946-1949) foi responsável pela atualização do "Método de Raciocínio", por meio da codificação do "Trabalho de Comando". Em essência, uma complementação do método existente, pormenorizando e disciplinando melhor as atividades do comandante e de seus oficiais de estado-maior na análise e na tomada da decisão (a responsabilidade, intransferível, permanecia com o comandante).

Como reflexo das operações combinadas de forças terrestres, navais e aéreas verificadas na II Guerra Mundial, foi criado, em 1946, o Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA), inicialmente com a denominação de "Estado-Maior Geral", ao qual caberia a responsabilidade pela integração operacional das Forças Armadas, respeitando-se, entretanto, as peculiaridades e características de cada Força Singular[71].

O ensino dessas operações foi incluído nas Escolas de Aperfeiçoamento de Oficiais e de Estado-Maior[72], propulsoras da pesquisa e aplicação da nova doutrina. Nesse mesmo ano, foram aprovadas novas leis de Organização do Exército (Lei 9.099), de Organização do Ministério da Guerra (Lei 9.100), de Constituição Geral das Forças Armadas do País (Lei 9.107) e de Organização dos Quadros e Efetivos do Exército (Lei 9.120). (Esteves, 1996: 318)

---

[71] Para uma descrição mais pormerizada das atividades desenvolvidas pelo EMFA, sugere-se a leitura do artigo "A atuação do EMFA, o que é o EMFA e a estrutura Militar em tempo de paz", de Fábio Soares Carmo, na Revista da Escola Superior de Guerra: 12 (35), 7-31, 1997.

[72] Esta, em 1955, mudaria de nome para o atual "Escola de Comando e Estado-Maior do Exército" (ECEME).

Em função da experiência da FEB e do contato com o Exército norte-americano, a disciplina, de um modo geral, passou a ser mais moderada, enfatizando-se a necessidade de padrões mais urbanos e corteses. Ao mesmo tempo, tentava-se atenuar a distância entre oficiais e praças, com a busca de uma elevação no nível intelectual destes últimos.

Normas mais uniformes e uma padronização mais rígida dos programas e métodos de ensino ajudaram a nivelar e sistematizar conhecimentos. Isso, vinculado ao aumento e valorização da especialização dos quadros (oficiais e praças), contribuiu para que, pouco a pouco, as tropas se tornassem mais homogêneas, diminuindo o desnível até então excessivamente grande. (Branco, 1960: 577-78)

Todavia, o espírito de corpo do Exército, adquirido e fortalecido nas décadas anteriores, nunca se traduziu em unidade de pensamento.

Os anos 50, para as Forças Armadas, foram marcados por uma forte divisão de opiniões na parte mais politizada do oficialato[73]. Simplificadamente, de um lado estavam os “nacionalistas” (mais à esquerda no espectro político), desconfiados do capital estrangeiro e da subordinação aos EUA; do outro, os “liberais” (ou “entreguistas”, segundo seus oponentes), temendo menos o capital internacional do que a mobilização política da massa operária. Podia-se ainda enxergar outro grupo intermediário, de posicionamento menos definido. Como bem assinala Peixoto (apud Alves, 2007: 156), a real questão era se a industrialização do país dar-se-ia “com ou sem o capital estrangeiro, e qual seria o papel dos Estados Unidos nesse processo”. O ambiente da Guerra Fria, então nascente, polarizava as opiniões nas mais diversas áreas, refletindo nas Forças Armadas, fortemente politizadas à época.

Morais (2009: 115) esclarece que as disputas militares transpareciam notadamente na luta pela presidência do Clube Militar, refletindo os conflitos sociais presentes na política nacional (lembremos que o Rio de Janeiro era, à época, capital federal e centro político do Brasil). Nos anos 1950, o Clube Militar era um espaço privilegiado de ligação entre a sociedade política e a instituição militar, de forma que a disputa por sua presidência trazia consigo, de certo modo, a posição da instituição frente aos principais problemas do país. A posição política do Clube Militar –

[73] A respeito disso, o general Leônidas discorda de que havia essa divisão, dizendo que havia, isso sim, dois tipos de militares: uma maioria, que não se envolvia, o “militar típico, como temos hoje [apolítico] e [...] os generais *politiqueiros*.” Com a Guerra Fria, a questão ideológica ganhou força e começaram a aparecer “uns de esquerda”. Essa questão somente se resolveria no governo militar,

expressa por meio de sua diretoria – era um mecanismo político de disputa pela hegemonia ideológico-institucional e foro de manifestação política do Exército.[74]

Nesse ambiente, em março de 1952 foi assinado o Acordo de Assistência Militar Brasil-EUA, prevalecendo então a visão mais liberal, que Skidmore (1982: 140) classifica como defensora de um "nacionalismo racional", de aceitação menos crítica dos investimentos particulares estrangeiros e pronta a seguir a liderança americana na Guerra Fria.[75] O acordo visava principalmente a fortalecer o Tratado Interamericano de Assistência Recíproca[76] e seus intrumentos, envolvendo uma progressiva uniformização do material bélico entre os países (o que implicaria numa acentuada dependência do Brasil à indústria bélica norte-americana) e o estabelecimento de normas para a troca de informações e treinamento de militares brasileiros nos EUA.

Restrições financeiras frustraram o planejamento inicial de se padronizar totalmente o Exército num prazo de seis anos e os equipamentos adquiridos lograram, basicamente, mobiliar uma Divisão de Exército, materializada no Grupamento de Unidades-Escola - GUEs (Banha, 1984: 162).

Naquele mesmo ano, dando continuidade à reorganização do Exército, iniciada após a II Guerra Mundial, agora mais ajustada à capacidade financeira do país (como foi visto, não era possível organizá-lo e equipá-lo plenamente à "feição norte-americana"), a estrutura do Ministério da Guerra foi novamente reajustada.[77] Foram criadas quatro Zonas Militares: Centro (mais tarde, II Exército), Sul (mais tarde, III Exército), Leste (mais tarde, I Exército) e Norte (depois, IV Exército mais Comandos Militares do Planalto e da Amazônia). Com a preocupação de se

---

com o expurgo dos "politiqueiros" e o radical afastamento da política (e dos políticos) dos quartéis. (Gonçalves, 2010)

[74] Na tese de doutorado de Morais (2009: 114-124; 213-217) pode ser encontrada uma boa análise dessa questão.

[75] Analisando o governo federal como um todo, o autor classifica, ainda, a década de 50 como "um período em que o Brasil seguiu uma estratégia mista, valendo-se do investimento público e privado, interno e externo, para desenvolver a base industrial e o capital social necessários para uma economia industrializante." (Skidmore, 1982: 381)

[76] O Tratado Interamericano de Assistência Recíproca (TIAR), cujo esboço data de 1945, da Conferência Interamericana Chapultepec (México), foi assinado em 1947, na Conferência Interamericana do Rio de Janeiro, estabelecendo que "um ataque armado de qualquer Estado contra um Estado americano será considerado como um ataque contra todos os Estados americanos". O possível inimigo em 1945 era ainda o Eixo, mas, dada sua derrota e a reversão de alianças que ocorria no plano mundial desde o final da guerra, em 1947 o inimigo potencial dos EUA (grande patrocinador do tratado) era a URSS. (Moura, 1991: 74 e 75).

[77] A Lei de Organização do Exército, promulgada em 1946, seria reajustada em 1952, onde uma das novidades foi o abandono da estrutura ternária para as Divisões, que passaram a ter, como principal

minimizar uma situação diagnosticada como de “Exército de Milícias”, pela dispersão da tropa pelas diferentes regiões do país (Esteves, 1996: 327), outras reestruturações se seguiriam, mas sempre esbarrando nas restrições financeiras.

À medida que a Guerra Fria foi evoluindo, as atenções norte-americanas desviaram-se para a Europa, colocando a América Latina em segundo plano. Colateralmente, ao se privilegiar um inimigo interno, ocorreu um abrandamento das rivalidades regionais na América do Sul.

Domingos Neto (2004: 37) aponta, nesse processo, uma ativa influência norte-americana. No final dessa mesma década (1940), a transferência de cruzadores norte-americanos para as Marinha do Brasil, Chile e Argentina, ao mesmo tempo e em igualdade de condições também demonstrava o interesse norte-americano em não fomentar a hegemonia militar de nenhum país sul-americano, frustrando as expectativas nacionais de uma atenção especial ao Brasil.

Nesse período, a política norte-americana para a região, inspirada por um profundo anticomunismo, atribuía às Forças Armadas dos países latino-americanos “um papel pouco provável na frente externa e um insubstituível na frente interna.” (Martins Filho, 2005: 110) As comissões conjuntas (JBUSDC e JBUSMC), em vez de foro para o estudo e planejamento de defesa mútua, passaram a tratar primordialmente da negociação de armas e de treinamento militar.

A divisão territorial apresentada em 1952 ainda refletia bastante a preocupação com a segurança interna, mantendo, assim, a ótica de que os EUA cuidariam da defesa externa do continente. Isso decorria, em parte, da concepção de que os procedimentos de manutenção da paz da Organização dos Estados Americanos (OEA), como o TIAR, levariam à suspensão de hostilidades no continente americano e ao estabelecimento de negociações ou arbítrio. O papel do Exército no âmbito externo limitar-se-ía a guerras restritas ou operações de forças expedicionárias.

Na ECEME, buscou-se corrigir a conduta adotada nos anos iniciais do pós-guerra, de mera tradução literal dos regulamentos norte-americanos, distantes da realidade brasileira, adaptando-os às peculiaridades nacionais. Ganhava corpo a idéia de se consolidar uma doutrina militar “tupiniquim”, o que levaria algumas

---

característica, a possibilidade de enquadrar um número variável de brigadas, em substituição aos Grupamentos Táticos.

décadas para se materializar. Novos assuntos foram incluídos nos seus cursos, como Chefia e Liderança e Guerras Revolucionária, Psicológica e Nuclear.

Em 1958, o general Castello Branco, no comando da ECEME, defendia a necessidade de um "Ministério das Forças Armadas" como forma de racionalização administrativa e operacional, numa necessária evolução do Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA). Posteriormente, como Presidente da República, chegou a promulgar o Decreto-lei N^{o} 200 (1967), que previa a realização de estudos visando a criação do Ministério das Forças Armadas. Entretanto, a tradicional resistência a mudanças ainda impediria o progresso da ideia. Nas palavras do próprio general: "O Ministério das Forças Armadas é uma necessidade e não um luxo. Mas, hoje, seria demais. Não há ainda um ambiente apropriado. Não há mesmo oportunidade para o feliz êxito de sua criação. Nem mesmo há um ambiente político propício." (Apud Santos, 2004: 208)

Para Fuccille (2006), as dissensões internas entre as Forças, somadas à crise gerada com a questão da aviação embarcada (querela entre Força Aérea e Marinha, quando da implantação da atual Aviação Naval), levariam a que a tese do Ministério da Defesa não prosperasse e acabasse ficando no papel. [78]

3.3.2 **Da Doutrina de Segurança Nacional às bases para uma doutrina própria**

Um importante seminário foi realizado na ECEME, de 4 de agosto a 4 de setembro de 1959, intitulado "Demonstração de Estudo sobre Guerra Moderna". Tinha como objetivos apresentar a evolução da doutrina militar, decorrente dos novos meios e concepções disponíveis nos Exércitos modernos e extrair consequências e ensinamentos para o Exército. Dali, concluiu-se por duas tendências antagônicas: uma, para a guerra nuclear e outra, no sentido da guerra revolucionária. Na primeira, deparava-se com a impossibilidade de se acompanhar a evolução do Exército dos EUA (que, como vimos no capítulo anterior, desde os anos 50, a cada década – ou menos – mudava de estratégia / doutrina e se reestruturava / reequipava), o que contribuiu para um progressivo afastamento do pensamento militar norte-americano.

[78] Somente com o término do governo militar e redemocratização plena do país após 1985 (ainda assim, somente após três governos civis) iniciativas para a criação e implementação do Ministério da Defesa surgiriam com maior vigor e prosperariam. Para um maior detalhamento das idas e vindas que antecederam a criação Ministério da Defesa, sugere-se a leitura de Fuccille (2006).

A segunda tendência, contando ainda com o apoio dos EUA, influenciaria os destinos do Exército e do país: no contexto da Guerra Fria, favorecia ainda mais o fortalecimento da orientação doutrinária para a segurança interna, onde a ECEME e a Escola Superior de Guerra - ESG[79] teriam papéis-chaves.

Martins Filho (2008: 40) coloca que, diferentemente da maioria dos países latino-americanos, que abraçaram a doutrina da guerra revolucionária inspirados na orientação norte-americana, Brasil e Argentina o fizeram à luz da doutrina francesa. Escreve o autor:

> Se marcarmos a data de nascimento da era kennediana de contra-insurreição em 18 de janeiro de 1962, quando o presidente promulgou o Memorando de Ação de Segurança Nacional 124 (NSAM-124), podemos afirmar que, nessa data, alertar os militares argentinos e brasileiros para a urgência de desenvolver uma doutrina de combate à guerra subversiva seria o mesmo que ensinar o Padre-Nosso ao vigário. Antes mesmo do triunfo da Revolução Cubana [1959], os oficiais daqueles países tinham buscado, por conta própria, uma doutrina de guerra mais adaptada às suas necessidades, que os Estados Unidos não pareciam em condições de oferecer.

Uma análise da linha editorial da publicação “A Defesa Nacional”, que desde sua criação (em 1913) sempre refletiu o pensamento mais crítico e progressista no seio da oficialidade do Exército, no período de 1958-1964, revela que, justamente a partir da edição daquele mesmo mês de setembro de 1959, a seção *Doutrina Militar Brasileira*, de acordo com o redator, “abre espaço [...] ao estudo de um ângulo novo nas questões doutrinárias, da maior importância para a guerra moderna, que dizendo respeito a uma nova forma de concepção, de planejamento e de conduta operacional da guerra, na sua acepção ampla e integrada de guerra total [...] se integram num quadro mais amplo [...] a chamada Guerra Revolucionária.” [80]

De outro editorial extrai-se:

> Não que tivesse aparecido outra forma de luta, que as guerrilhas, as lutas de libertação, a guerra irregular, enfim, sempre existiram [...] Na verdade não se pode pensar em guerra moderna sem considerar-se, igualmente, a Guerra Regular e a Guerra Revolucionária [...] a caracterização de conflito antes de tudo ideológico [...] estimula, como nunca, a Guerra

---

[79] A ESG fora criada em 1949 para reunir e aproximar membros da elite civil (administração pública e privada, congressistas etc.) e militar no estudo dos assuntos relacionados à Segurança Nacional. Foi inspirada no *National War College* (EUA) e manteve a presença de assessores norte-americanos até a década de 60. Alguns de seus cursos, com modificações, permanecem até os dias atuais.

[80] A Defesa Nacional Nr 542, Set 1959, p.59.

> Revolucionária, em ritmo cada vez mais expressivo. (A Defesa Nacional Nr 543, Out 1959, p.79)

Esse tema, inicialmente dividindo espaço com artigos sobre guerra atômica, progressivamente foi ganhando espaço na revista. A partir de 1961, os artigos sobre guerra nuclear escasseiam (passando a um ou dois por ano), ao passo que a guerra revolucionária manteve-se presente e com destaque, frequentemente com mais de um artigo na mesma edição.

A partir de junho de 1960, com um viés nitidamente ideológico, é publicada uma sequência de dez artigos, sob o título “Democracia versus Comumismo”. De acordo com seu próprio editorial: “[a revista] por solicitação de inúmeros de seus assinantes, iniciará, com o presente artigo, a publicação de certos esclarecimentos sobre o comunismo, *julgados necessários, particularmente, aos elementos mais jovens das nossas Forças Armadas* [grifo nosso]”. (A Defesa Nacional Nr 551, Jun 1960, p.155)

É interessante destacar que, nessa época, vivia-se a pouco producente situação de se estudar doutrinariamente três tipos de organização divisionária: a organização prevista no Acordo Militar Brasil-EUA (cujo modelo estava nas tropas do Grupamento de Unidades-Escola), a organização “febiana” e a correspondente à realidade do restante do Exército. Foi tomada a opção de ser estudar doutrinariamente apenas aquela primeira, o que não resolveu o problema: era uma organização que não mais existia nos EUA, nem tampouco chegou a ser implementada plenamente no Brasil (Banha, 1984: 111).

A ESG estabeleceu uma série de princípios – logo adotados pelo Exército – com o objetivo de assegurar calma ao País em dois campos distintos (interno e externo). Essa mentalidade, posta em prática, foi a alavanca que moveu o Exército para rearticular seu treinamento, equipamentos e estrutura, a fim de “combater um inimigo que se lançaria à subversão e ao terrorismo desenfreados” (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1973: 1038).

O Exército, assim, adotaria oficialmente uma missão orientada para os problemas internos. O slogan “Segurança e Desenvolvimento” ficou materializado na chamada “Doutrina de Segurança Nacional”, que guiaria as três Forças Armadas nas décadas seguintes. A eficácia dessa doutrina advinha de seu potencial de consenso entre os militares, por postular que a defesa nacional era, ao mesmo tempo, fator e resultado de uma política de desenvolvimento nacional. Segundo

Coelho (1976: 166), guardava semelhanças com a doutrina militar do Estado-Novo, pressupondo a intervenção militar na sociedade civil, mas ampliando o seu escopo de atuação.[81]

Um fato que ilustra claramente a ênfase e importância que se passou a dar ao tema é a inclusão na revista "A Defesa Nacional" , em julho de 1958, de uma coluna intitulada "Geopolítica e Geo-Estratégia". A cargo do então coronel Golbery do Couto e Silva, propunha-se a "fazer apreciações sobre o Brasil de hoje e de amanhã". Nas palavras do próprio Golbery,

> Aí está por que julgamos necessário esboçar [...] um quadro de *Doutrina de Segurança Nacional* [grifo nosso] já em meditada elaboração entre nós por vários anos e a qual, satisfatoriamente nos poderá oferecer a moldura onde situar, em seu justo papel e no seu âmbito adequado, tanto a Geopolítica como a Geo-Estratégia[82]. (A Defesa Nacional, Nr 528, Jul 1958, p. 84)

Golbery definia Segurança Nacional como o "grau relativo de garantia que o Estado proporciona à coletividade nacional, para a consecução de seus objetivos nacionais, permanentes e atuais, a despeito dos *antagonismos externos ou internos, existentes ou presumíveis* [grifo nosso]." (A Defesa Nacional Nr 530, Set 1958, p.46). Essa amplitude atribuída ao espectro dos antagonismos, associada à conjuntura da já referida Guerra Fria, redundaram na abrangência igualmente ampla dos desdobramentos da Doutrina de Segurança Nacional.

A noção de um inimigo interno, disposto a minar as estruturas vigentes, obrigou o Exército a rearticular seu treinamento e o currículo de suas escolas, assim como desenvolver seu sistema de informações. Foram criados cursos especializados para a formação de elementos aptos à operação e direção de órgãos

---

[81] Edmundo Campos Coelho (1976: 166) destaca o que considera como os seis "pontos essenciais" da Doutrina de Segurança Nacional: (1) as Forças Armadas são órgãos essencialmente políticos; (2) ao invés de fazer a política *nas* Forças Armadas, deve-se fazer a política *das* Forças Armadas; (3) os princípios da organização militar devem reger a reorganização nacional; (4) tais princípios haverão de disciplinar a sociedade civil e permitir o máximo rendimento às diversas áreas de atividade nacional; (5) o Estado deve ter perfil centralizado e governo forte, apoiado basicamente nas Forças Armadas; e (6) no binômio Segurança-Desenvolvimento, o primeiro termo deve ser entendido como um "fator de produção" indispensável ao segundo, cabendo à organização militar prover essa segurança. Como a capacidade para tal é função do nível de desenvolvimento da nação, decorre daí a necessidade de participação crescente dos militares na formulação de políticas substantivas relacionadas ao necessário desenvolvimento.

[82] O coronel Golbery colocava a Geopolítica e a Geo-Estratégia como a fundamentação geográfica de uma Política e uma Estratégia nacionais. A Geopolítica proporia diretrizes no domínio não-estratégico da Política Nacional, calcadas nos conceitos básicos de espaço e de posição, visando ao bem-estar, ao progresso e ao desenvolvimento atingíveis sem a ameaça de antagonismos externos ou internos. Já a Geo-Estratégia proporcionaria uma fundamentação e a proposição de diretrizes a quaisquer das componentes admitidas da Estratégia Geral, podendo ser decomposta em política, psico-social, econômica e militar. (A Defesa Nacional Nr 531, Out 1958, p. 100e 101)

ligados a este setor, assim como enviado pessoal ao exterior para capacitação. No Relatório Anual do Estado-Maior do Exército de 1961 são narradas as iniciativas para a organização do Serviço de Informações e Contra-Informações – SICIE, precursor do Centro de Informações do Exército – CIE, hoje Centro de Inteligência do Exército – CIEx.

Em relação ao equipamento, as mudanças decorrentes foram menores, ocorrendo uma valorização de armamentos leves e móveis. Doutrinariamente, entretanto, ocorreu uma crescente valorização das táticas de controle de distúrbios, informações, guerra psicológica, contra-insurreição e contraguerrilha. Da obra *História do Exército Brasileiro: Perfil Militar de um povo*, editada pelo próprio Estado-Maior do Exército, extraímos o seguinte parágrafo, ilustrativo desse fato: “Em todos os escalões, o assunto passa a ser conhecido, debatido, interpretado e pesquisado, procurando-se uma conscientização das responsabilidades do Exército perante esta técnica antiga, mas aperfeiçoada, de guerrear sorrateiramente.” (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1973: 1041)

Nesse ponto, Martins Filho (2005: 116) afirma que houve um “deslocamento” do treinamento, doutrina e armamento para funções mais associadas à polícia. Essa interpretação vai ao encontro do pensamento de Carvalho (2005: 116 e 117), para quem as reformas organizacionais implementadas pelos líderes militares em 1964 visavam a imunizar as Forças Armadas contra as divisões políticas e levaram à expansão dos serviços de inteligência, ao controle ideológico sobre os oficiais (pelo expurgo dos opositores) e a mudanças nos regulamentos para impedir a permanência de oficiais na ativa ou no mesmo posto por muito tempo[83]. Verificou-se assim, decorrente da Doutrina de Segurança Nacional, uma hipertrofia das estruturas e atividades de segurança interna, em detrimento da doutrina de defesa externa.

Esse processo, entretanto, não se deu livre de resistências ou questionamentos internos, pouco exteriorizados dada a consolidada cultura de preservação da unidade e da imagem da instituição (preocupação enfatizada após as conturbadas décadas de 1920 e 1930).[84]

---

[83] Um artigo do general Otávio Costa traz um comentário sobre os efeitos perniciosos ao Exército da longa permanência no generalato consentida antes de 1964. (Costa, 1994: 56)

[84] Isso teria decorrido do fenômeno de normalização, apontado por Morais (2009) e que, no tocante à disciplina e coesão, deveria traduzir-se em subordinação à instituição. Tendo perpassado a história do Exército Brasileiro a partir da década de 1930, esse processo se acentuou no pós-1964, quando a

Nesse contexto, é interessante trazer a lume uma noção apresentada por Martins Filho (1996: 36-40), que foge da postura mais comum, centrada na homogeneidade do corpo militar. O autor parte da premissa que, no período do regime militar (acreditamos que em toda história do Exército Brasileiro) houve expressões de heterogeneidade, divisão e fluidez. Obviamente havia coesão, mas seu grau variou a cada momento do regime militar: “Trata-se, sinteticamente, de um processo de unidade na desunião.”

Em sua extensiva pesquisa, McCann aponta que, entre 1965 e 1966, os oficiais “linha-dura” (liderados por Costa e Silva, então ministro do Exército), favoráveis a que a segurança interna fosse a missão primordial das Forças Armadas, conseguiram derrubar o pensamento de Castello Branco, de devolver o governo “expurgado” aos civis. Nesse sentido, o resultado foi uma permanente fricção entre duas concepções rivais de profissionalismo militar: a que definia a profissão com base na guerra convencional, sobretudo contra oponentes externos, e a do “novo profissionalismo da segurança interna”. Nas palavras desse mesmo autor, “a tensão entre essas duas visões de profissionalismo apareceu frequentemente ao longo dos anos nas conversas que tive com oficiais que se ressentiram das atividades de segurança interna de seus colegas, mesmo quando talvez pudessem, a contragosto, justificar-lhes a necessidade.” (McCann, 2007: 556)

Martins Filho (2008: 49) considera que o sequestro do embaixador norte-americano Charles Burke Elbrick (em 4 de setembro de 1969) foi um divisor de águas nesse processo de clivagem, “o caso de ‘grave perturbação da ordem interna’ que conduziu inequivocamente à decisão militar de assumir o controle e o comando das operações contra a guerrilha urbana.”

Independente da existência de conflitos de opiniões “intra-muros”, uma análise de pronunciamentos e discursos dos Chefes do Estado-Maior do Exército [85] que se sucederam nas décadas de 60 e 70 mostrará que o ideal de um exército moderno, atualizado, adequado à realidade nacional (nunca houve fartura de recursos para um real ou ideal reaparelhamento) sempre esteve presente.

---

dissidência no corpo militar, antes “meramente” combatida, passou a não ser mais tolerada, levando ao expurgo dos elementos dissonantes.

[85] Disponíveis em Banha, 1984: 168 a 249. O cargo de chefe do EME, dada a importância desse órgão na estrutura organizacional do Exército Brasileiro, via de regra, sempre foi ocupado pelo general da ativa mais antigo na Força, depois do Ministro do Exército (hoje, Comandante do Exército).

A ausência de conflitos armados externos envolvendo o Brasil desde longa data naturalmente levou o Exército Brasileiro a acompanhar os conflitos ao redor do mundo para retirar ensinamentos, como se pode extrair das palavras do general Breno Borges Fortes (Chefe do Estado-Maior do Exército, Mai 1972 – Dez 1973):

> Os fatos que assistimos no atual panorama brasileiro, atentos também ao quadro internacional, permitem-nos concluir que embora as preocupações com a Segurança Interna superem na presente conjuntura as da Segurança Externa, estas jamais poderão ser negligenciadas. (Banha, 1984: 197)

e do general Fritz de Azevedo Manso (Chefe do Estado-Maior do Exército, Jun 1974 – Dez 1977):

> Depois da Guerra do Vietnã e da Guerra do Yom Kippur, como em nenhuma outra época, os principais exércitos do mundo se perguntam o que será a guerra de amanhã e o que é um exército moderno. Nunca, como agora, tanto se repensaram estratégias, táticas e processos de combate, organizações e equipamentos [...] (Banha, 1984: 208)

Reforçando essa noção, Morais (2009: 404-405), ao analisar o governo militar, escreve que, na gestão do general Orlando Geisel (Ministro do Exército de 1969 a 1974) houve um acentuado aumento no investimento em reequipamento do Exército (lembremos que o país viveu nesse período o chamado "milagre econômico"), com o objetivo de "fornecer meios modernos para a preparação militar voltada para o combate convencional". O autor assinala que a maior parcela dos recursos foi destinada a incrementar a pesquisa na área militar, com a participação da indústria nacional, com a finalidade de diminuir gradativamente a dependência externa.

Entretanto, essa preocupação do alto comando do Exército com a segurança externa não impede que transpareça a ênfase dada, nesse período, às questões de segurança interna e guerra revolucionária. A campanha militar contra a Guerrilha do Araguaia (1972-1975) foi um laboratório para a prática da doutrina de contra-insurreição, reforçando ainda mais sua importância no âmbito das Forças Armadas. O supracitado general Manso, noutra ocasião afirmara: "Cumpre-nos emprestar ao combate à Guerra Revolucionária primordial importância, em particular às ações de natureza psicológica" (Banha, 1984: 204). Seu antecessor imediato, general Sylvio Couto Coelho da Frota[86], também disse:

---

[86] Entre as chefias dos generais Breno Borges Fortes e Fritz Azevedo Manso, num curto intervalo de seis meses, dois outros generais passaram pela Chefia do EME: Vicente de Paula Andrade (Jan – Mar 1974) e Sylvio Couto Coelho da Frota (Abr – Mai 1974).

> As agitações ideológicas, que definem o panorama mundial, e as suas repercussões nas diversas regiões brasileiras, deram realce à Guerra Revolucionária *como das mais sérias questões a encarar pelos altos chefes militares* [grifo nosso]. É dever combatê-la, frontal e energicamente, e orientar com firmeza e inteligência as ações de natureza psicológica, objetivando neutralizar [anular] a propaganda subversiva [...] (Banha, 1984: 201)

Outro dado interessante e que confirma a importância que o Exército atribuía ao tema e seu conhecimento por parte de seus integrantes, em particular nos mais altos níveis do oficialato, mostra-se pela análise das questões dos concursos de admissão à ECEME.[87] Verificou-se, a partir de 1971, a inclusão de uma prova específica sobre Movimentos Revolucionários no referido concurso, somando-se às tradicionais provas de Geografia e História. De um modo geral, as questões (normalmente em número de três por disciplina, todas discursivas) versavam sobre o Movimento Comunista Internacional (sua história e atuação/influência no mundo e no país) e o Movimento Comunista do Brasil. Adicionalmente, podemos concluir sobre a longevidade dessa preocupação com o tema, uma vez que tal prova perdurou até 1991 (último ano de sua aplicação), quando foi extinta, provavelmente em função da derrocada da URSS e esvaziamento do discurso de esquerda radical. A partir de então, o tema passou a integrar a disciplina de História. 1993, 1994 e 1999 foram os últimos anos em que houve a ocorrência de alguma questão relativa ao assunto.

Simultaneamente, observa-se o Exército Brasileiro, no início dos anos 70, novamente numa fase de reorganização e reaparelhamento, ainda buscando a estrutura idealizada no pós-guerra.

A transferência total do Estado-Maior do Exército para Brasília, em 1971, contribuiu para intensificar o ritmo de formulação doutrinária, não só pelas instalações melhores, mas pela "ruptura com velhas estruturas comportamentais, ensejadas simplesmente pela mudança de sede." (Banha, 1984: 166)

Com a colaboração de oficiais da ECEME e ouvindo-se os comandantes das Grandes Unidades e dos Grandes Comandos, foi feito um esforço que resultou em documentos importantes, que guiariam o caminho da Força Terrestre nos anos

[87] A Escola de Comando e Estado-Maior do Exército é o estabelecimento de ensino de mais alto nível na estrutura de ensino da Força Terrestre. Desde sua criação, em 1906, o acesso à escola por parte do oficialato dá-se por meio de um concurso, cujo conteúdo programático e estrutura variaram

seguintes: as “Bases para Doutrina Militar das Forças Terrestres”, além de diretrizes e planos para a organização, equipamento, instrução e emprego do Exército Brasileiro.[88]

Foram criadas as Divisões de Exército, constituídas de um número variável de brigadas (de diversos tipos), em substituição às antigas Divisões de Infantaria. Pela falta de recursos para se mobilar uma Divisão Blindada, optou-se por constituir uma Brigada Blindada (operando com carros de combate norte-americanos), que serviria para desenvolver a mentalidade de emprego desse meio, além de adestrar o Exército para lutar em um conflito extracontinental.

A redefinição do papel do Estado-Maior do Exército (liberando-o de uma série de encargos que passaram para outros órgãos) permitiu-lhe dar maior ênfase à reformulação da doutrina da Força Terrestre, que ao longo da década de 60 foi se descolando da doutrina norte-americana, em direção ao velho sonho de uma doutrina brasileira.

Data de 1971 a elaboração de um Plano Diretor, no qual foram lançadas as bases para a moderna sistemática de planejamento e estrutura organizacional do Exército (o atual Sistema de Planejamento do Exército – SIPLEX surgiria, como veremos mais à frente, em 1984), com o estabelecimento dos conceitos de atividade-fim e atividade-meio.

Kuhlman (2007: 92) identificou duas tendências no seio do Exército no período da Guerra Fria: a de “alinhamento automático” à agenda de segurança norte-americana (aí incluída a missão de combate à guerrilha, dentro do ideário da Segurança Nacional) e uma outra motivada “pelo imaginário geopolítico do Brasil-Potência”, pregando a estruturação de forças armadas autóctones, apartada e mesmo contrariando o interesse e direcionamento norte-americanos. O pesquisador conclui que, se houve realmente um alinhamento automático, “talvez só tenha ocorrido no período do governo Castello Branco”.

Uma nova postura do Congresso norte-americano, em função da malfadada experiência militar no Vietnã, somada à guinada autoritária no Brasil em 1968-69 e à evolução da política externa brasileira, menos ideológica e mais confrontativa,

---

periodicamente. Possuir um de seus cursos sempre foi pré-requisito para o exercício de cargos de maior relevância na Força e, a partir de 1929, passou a sê-lo, também, para ascenção ao generalato.

[88] Esse conjunto de documentos ficou conhecido, no jargão militar da época, como “Verdinho”. (Banha, 1984: 184). Na época, o EME adotou uma sistemática de viagens, inicialmente para

alimentaram ainda mais a crescente diferenciação entre os interesses brasileiros (econômicos e militares) e a disposição norte-americana em atendê-los. Ademais, o desconhecimento mútuo que marcou o início do relacionamento militar Brasil-EUA nunca se dissipou completamente. As diferenças entre os dois exércitos – supervisão política, formação do corpo de oficiais, finalidade precípua etc. – eram muito grandes e a Doutrina Carter (que substituiu a de Gerald Ford), anunciando mudanças na política externa, foi o elemento deflagrador da crise da relação Brasil-EUA.

Kuhlman (2007), apontando na direção do já mencionado afastamento em relação aos EUA, lembra que no governo Costa e Silva (1967-1969) houve a recusa da assinatura do Tratado de Não-Proliferação Nuclear (mantida por Médici, no período seguinte) e criticou-se a proposta de criação de uma Força Interamericana de Paz. Médici (1969-1974) ainda avançaria com a estruturação da indústria de armamentos nacional e ampliaria o mar territorial brasileiro de 12 para 200 milhas, em 1970[89], atitudes igualmente contrárias à política externa dos EUA.

O governo seguinte (Ernesto Geisel, 1974-1979) assinala o início do processo de distensão política (projeto de distensão "lenta, gradual e segura") e, militarmente, foi marcado pelo rompimento do acordo militar com os Estados Unidos, que vigorava desde 1952.

Se no lado civil da sociedade cresciam as vozes descontentes com o regime (pressão crescente de instituições como OAB, ABI e mesmo a Igreja Católica), a abertura política certamente não era unanimidade dentro da caserna. A vitória do MDB nas eleições de 1974 levaria a uma também crescente pressão dos militares da "linha dura" por um novo fechamento. Dada a repercussão das mortes ocorridas nas dependências do DOI-CODI[90] de São Paulo no final de 1975 (jornalista Wladimir Herzog) e início de 1976 (operário Manoel Fiel Filho), Geisel afasta sumariamente o Comandante do II Exército, contestador da distensão e ligado ao Ministro do Exército, general Sylvio Frota).

---

exposição e coleta de sugestões e, depois, para acompanhar e fiscalizar a implementação das diretrizes e dos planos expedidos.

[89] Presidente da República, Decreto-Lei Nr 1.098, de 25 de março de 1970 – Altera os limites do mar territorial do Brasil. Disponível em http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=196892. Acesso em 17 Fev 2009.

[90] DOI – Destacamento de Operações de Informações; CODI – Centro de Operações de Defesa Interna. Os DOI-CODI eram vinculados ao Ministério do Exército, que também possuía o Centro de Informações do exérciti (CIE). Ligado à Presidência da República, havia o Serviço Nacional de Informações (SNI).

Em 12 de outubro de 1977, ocorre a destituição de Frota, candidato dos militares “linha dura” para a sucessão presidencial e que estava em rota de colisão com Geisel, fazendo campanha contra a abertura[91] e o “candidato de Geisel”, general Figueiredo, então Chefe do SNI e que, de fato, viria a sucedê-lo.

A lei de ajuda externa, aprovada pelo Congresso norte-americano em 1976, exigia a expedição de um relatório anual, do Departamento de Estado, sobre a situação dos direitos humanos nos países que recebessem assistência militar dos EUA. O primeiro relatório, com base em documentos da Anistia Internacional, foi especialmente negativo em relação ao Brasil, bloqueando a renovação de créditos no valor de 50 milhões de dólares (Lessa, 1998: 79). Compondo o pano de fundo, havia ainda as injunções feitas pelos EUA na tentativa de barrar o Acordo Nuclear Brasil-Alemanha de 1975, projeto brasileiro de aquisição de tecnologia nuclear, que contrariava os interesses norte-americanos. Tais medidas foram consideradas como afrontadoras ao princípio de “não interferência” e o referido relatório foi o estopim para a denúncia, pelo presidente Geisel, em 11 de março de 1977, do acordo militar com os norte-americanos. Em setembro do mesmo ano outros quatro acordos foram cancelados, inclusive um pelo qual os EUA participavam do mapeamento aéreo do território brasileiro.[92]

O nacionalismo e a autonomia, sempre presentes, associados à já considerável infraestrutura da indústria nacional disponível, permitiram o incremento de uma política de incentivo à indústria bélica no país e aquisição de *know-how* moderno.

A partir da década de 60, o Brasil tenta reduzir a dependência dos insumos norte-americanos, com o objetivo de estimular a indústria nacional. Dentro de uma visão cada vez mais pragmática, os acordos internacionais só seriam estabelecidos (ou mantidos) na medida em que oferecessem condições de transferência de tecnologia. Cavagnari (1993: 3) aponta que, a partir daquela década, os militares passaram a considerar seu esforço como o principal vetor das atividades nacionais

---

[91] Havia suspeitas da articulação de um golpe, por parte dos militares “linha dura” para derrubar Geisel do governo. Uma rica descrição das circunstâncias e fatos que envolveram esse momento pode ser encontrado na obra de Hélio Gasperi “A Ditadura Encurralada” (São Paulo: Companhia das Letras, 2004).

[92] Um sumário das divergências entre o Brasil e os EUA nas questões de direitos humanos e energia nuclear pode ser encontrado em Skidmore (1988: 375 a 385). O autor remete também à obra de Robert Wesson, *The United States and Brazil: Limits of Influence*, New York, Praeger: 1981.

na área de Ciência e Tecnologia, importante variável tanto no processo de construção da capacidade bélica como para o desenvolvimento econômico do país.

Desde então, a Indústria Brasileira de Material de Defesa desenvolveu-se consideravelmente. Esse esforço redundou em um avanço considerável, como salienta o general José Carlos Albano Amarante (ex-diretor da IMBEL):

> [...] o Brasil se desdobrou para desenvolver tecnologia militar nas décadas de 1960, 70 e 80. O final da década de 80 marcou o apogeu da base industrial de defesa brasileira. Naquele instante, o país atingiu a situação de 8º exportador mundial como consequência de políticas de fomento em P&D e fomento industrial muito bem planejadas e executadas nas décadas de 70 e 80. Naquela ocasião, mais de 90% dos meios que mobiliavam o Exército eram fabricados em território nacional.[93]

A estratégia concebida pela indústria bélica (com o beneplácito do governo federal) foi, basicamente, utilizar as encomendas das Forças Armadas brasileiras para cobrir os custos básicos, ao mesmo tempo em que se buscava o mercado internacional para obtenção de economia de escala. Martins Filho (2007: 9) afirma que o Exército "estava profundamente comprometido com o projeto de consolidação de uma indústria nacional de armamentos, *por meio da exportação a países de Terceiro Mundo* [grifo nosso]".

O Noticiário do Exército (Nr 6262) informava, em 1982, que o governo brasileiro lançara um catálogo para ampliar sua ofensiva no mercado externo, como exportador de material bélico, com fotos e descrição técnica de grande parte da produção nacional de armamentos. Cerca de 3.000 exemplares foram distribuídos aos adidos militares e embaixadas, havendo uma intenção de atualização anual.

Assim, esse modelo seguiria até finais dos anos 80, quando diversos fatores viriam a contribuir para o atrofiamento da indústria de defesa brasileira. Dentre eles, Cruz (2006: 373-374) destaca: (1) o verdadeiro "bloqueio tecnológico" imposto pelas grandes potencias (às quais não interessava a expansão do número de países a dominar tecnologias sensíveis – trataremos logo a seguir do caso da ENGESA, bastante emblemático); (2) a saturação dos arsenais árabes (principais clientes externos); (3) a queda do preço internacional do petróleo (inviabilizando as trocas por armamentos nos níveis vantajosos até então praticados); (4) o fim da Guerra Irã-Iraque (ambos grandes compradores do Brasil); e (5) o excesso de oferta de

---

[93] Palestra proferida no MD em 06 Mar 2004 (Indústria de Defesa), disponível em http://www.ecsbdefesa.com.br/arq/Art%2056.htm Acesso em 02 Abr 09.

armamentos no mercado mundial, pelos cortes nos arsenais e efetivos da OTAN, resultantes do fim da Guerra Fria. Acrescentaríamos outros dois elementos a essa lista: a estagnação da economia brasileira – desde meados da década de 70, com a crise mundial do petróleo, as encomendas nacionais não chegavam e/ou se mantinham no nível desejado – e o fim do governo militar, e consequente perda de força do discurso de defesa nacional. Isso tudo, somado, fez com que a Indústria Brasileira de Material de Defesa (IBMB) perdesse o fôlego.

A respeito do ocaso da indústria bélica civil brasileira, verificado no início da década de 1990, o general Leônidas explica-nos o exemplo da ENGESA[94], uma organização "que nós [o Brasil] criminosamente deixamos acabar." O general, quando Ministro do Exército, viajou pessoalmente à Arábia Saudita para vender o carro de combate Osório, da ENGESA. O blindado venceria com larga vantagem uma acirrada competição[95], dentro da concorrência com seus similares estrangeiros. Conta o general: "Quando o contrato estava pronto, no valor de US$ 2.460.000.000,00 (poderia chegar a dez bilhões), recebi um telefonema de um amigo [...] informando que um príncipe saudita, seu vizinho em Paris, pedira que me avisasse que os EUA disseram que eles [os sauditas] não podiam comprar [o carro de combate brasileiro]." (Gonçalves, 2010).

Entretanto, no início dos anos 80, quando da eclosão da Guerra das Malvinas, a indústria bélica brasileira ainda era forte e prosseguiam no Exército as mudanças organizacionais modernizantes iniciadas na década de 70. Perdurava a Doutrina de Segurança Nacional, que, mesmo começando a sofrer maiores questionamentos já

---

[94] A ENGESA - Engenheiros Especializados S/A era uma empresa brasileira focada no setor de defesa, detentora de tecnologia de ponta e mão-de-obra de altíssimo nível. O grupo de empresas controladas pela Engesa atuavam em diversos segmentos da economia e exportavam para 37 países, muitos deles árabes. Seus produtos mais conhecidos são os veículos blindados EE-9 Cascavel e EE-11 Urutu, os caminhões táticos militares e o carro de combate EE-T1 Osório. A falência da empresa foi decretada em outubro de 1993. Os problemas da empresa começaram com o calote de US$ 200 milhões do Iraque e no fracasso de vendas dos tanques pesados Osório, onde a Engesa investira todas as suas reservas (os prejuízos com a perda do contrato com o Iraque foram irrecuperáveis). A indústria ainda chegou a receber ajuda financeira do governo, por conta de contratos que tinha com a Força Terrestre, mas o volume das suas dívidas era muito grande e só um contrato como o pretendido com a Arábia Saudita a salvaria da falência. Havia, inclusive, entendimentos para um acréscimo de 10% no preço final do veículo para que, a cada dez unidades exportadas para os sauditas, uma pudesse ser financiada para o Brasil, tradicionalmente importador de blindados de segunda mão.Com o fim da ENGESA, o Exército Brasileiro ficou sem um carro de combate nacional, no nível ou superior aos melhores do mundo.

[95] O general cita alguns requisitos, curiosos, colocados para teste do carro de combate, pelos árabes: percorrer a distância de 18 Km em marcha-ré; em movimento, a 70 Km/h, efetuar 18 disparos sobre um alvo (o carro brasileiro acertara doze, contra uma média de quatro dos seus concorrentes).

no governo Geisel, só perderia fôlego com a queda do Muro de Berlim, em 1989, e a derrocada da URSS, em 1991.

3.4 ANÁLISE DAS MUDANÇAS E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PERÍODO

Neste sucinto estudo das transformações ocorridas no Exército, de 1900 até os anos 80, verificou-se nitidamente o afloramento de uma série de aspectos de sua cultura organizacional que influíram nas mudanças ocorridas e, como já dissemos, foram também influenciados por estas ao longo do processo.

No início do período estudado, o imenso vácuo entre a missão do Exército (defesa externa e interna) e a estrutura nacional (in?)disponível levara a que os militares avocassem para si tarefas normalmente civis: cartografia, construção de ferrovias e estradas, comunicações telegráficas, desenvolvimento industrial, saúde pública, educação etc.

Os interesses regionalistas da classe política, alheia às questões de Defesa Nacional (ou mais preocupada em garantir seus próprios instrumentos de força – as forças públicas estaduais), colaboraram para que os militares se enxergassem como os únicos defensores da unidade nacional, reforçado pelo fato de que o regionalismo era, à época, realmente capaz de fragmentar o país. Numa conferência, em 1958, o general Castello Branco (apud Santos, 2004: 191) abordaria essa falta de clareza quanto à missão e finalidade do Exército no início do século: “Aberrações inauditas: solicitações para que o exército interviesse na política partidária, paralisando mesmo a vida profissional, enquanto as polícias militares se aprestavam para operações de guerra."

Do aprimoramento das táticas e aperfeiçoamento das armas e equipamentos nas guerras ao longo do século XIX, predominantemente externas, para conquista ou defesa dos territórios nacionais, surgiram, na Europa Ocidental, os exércitos modernos. A realidade brasileira, entretanto, era de guerra interna (rebeliões, iminência de guerra civil e operações de guerra irregular); tal situação era quase um motivo de embaraço para as elites nacionais - aí incluídos os militares. Não ficava bem admitir que a missão do Exército era primordialmente interna e secundariamente externa. Modernização era sinônimo de europeização. O predomínio dessa visão europeizante, em detrimento da realidade nacional, mostra a imaturidade institucional do Exército de então.

Tal situação, associada ao fato de o passado não oferecer um modelo para o Exército almejado, levou a que se buscasse um referencial no exterior, obedecendo a um espírito de mimetismo do que se passava nos países mais desenvolvidos. Isso, aliado à já mencionada falta de clareza da missão primordial do Exército, corrobora o enquadramento desse período (1900-1918) no modelo de Isomorfismo Mimético, apresentado no capítulo anterior.

No tocante ao agente impulsionador das mudanças, foi verificado que as primeiras iniciativas de mudança (sob Mallet e Argollo), assim como as que se seguiram com Hermes da Fonseca e Caetano de Faria), partiram do Ministério da Guerra e/ou do Estado-Maior do Exército. Resende-Santos (2007: 131) já afirmara: "... no Brasil e na Argentina, os primeiros e mais fortes advogados da modernização militar emergiram de dentro do *establishment* militar."

O período de Hermes da Fonseca e Caetano de Faria, ainda de influência alemã, apresenta uma nuance que o diferencia um pouco dos anteriores: a pressão, "de baixo para cima", pelos jovens turcos. Ainda assim, eram agentes internos à instituição. Assim, nesse período (1900-1918), os agentes de mudança nos remetem ao Modelo Interno já apresentado.

Domingos Neto (2001: 4), ao analisar os traços característicos da sociedade brasileira de então (aí incluídas as lideranças civis e militares), afirma que estas "não discutiam as motivações das grandes potências que pressurosamente lhes ofereciam serviços, não arguiam *interesses nacionais* para impor *limitações* [grifos do autor] à colaboração estrangeira, não consideravam as implicações estratégicas envolvidas nesse tipo de aporte estrangeiro."

Essa relativa despreocupação com a presença de estrangeiros auxiliando na condução do tema Defesa Nacional não deve ser confundida com falta de nacionalismo. Era justamente no intuito de assegurar a manutenção da integridade do país e protegê-lo de ameaças externas – entre as quais a França e a Alemanha não estavam incluídas (ao menos até a entrada na I Guerra Mundial) – que se tentava modernizar as forças federais, mesmo que gerando uma dependência externa. Nesse sentido, a inexistência de uma indústria nacional adequada (a economia brasileira era essencialmente agrária), a falta de maturidade institucional do Exército, o nível incipiente de profissionalismo de seus quadros, a premência de modernização de equipamentos e atualização doutrinária, dentre outros fatores, não deixavam outra alternativa aos planejadores e tomadores de decisão que a de

buscar o apoio de nações mais desenvolvidas, buscando as melhores condições possíveis de salvaguardar sua soberania.

Declarações do próprio Gen Gamelin, primeiro chefe da MMF, mostram que, no período seguinte (1918-1940), buscou-se (mesmo que mais na retórica que na prática, frisamos) adaptar a doutrina e equipamentos franceses às peculiaridades nacionais:

> Todavia, estes ‘processos’ devem ser aplicados, no caso particular do Exército Brasileiro, tendo em vista seus terrenos de ações eventuais, condições de clima, sistemas de comunicações etc. Portanto, a elaboração de vossos regulamentos só pode ser uma colaboração: nós vos trazemos as ‘lições dos fatos’ [...] vós acrescentareis vossas tradições nacionais, vossa experiência própria às vossas condições particulares. (Apud Bastos Filho, 1983:115)

Mesmo tendo sido clara a influência francesa no amadurecimento do pensamento estratégico brasileiro, ficou patente a presença e a força do sentimento nacionalista entre os militares brasileiros, quando as tentativas da MMF de se envolver nos planejamentos de guerra, da alçada do Estado-Maior do Exército, foram refreadas pelo Alto Comando do Exército, pela atuação de Tasso Fragoso.

O nacionalismo sempre fez parte da cultura organizacional do Exército, constituindo-se mesmo numa característica marcante entre os militares, para os quais o questionamento dessa característica é um verdadeiro insulto (verifica-se inclusive, por vezes, uma nociva e equivocada percepção na qual esse sentimento seria mais forte no meio castrense que no civil). Ocasionalmente percebe-se a sua exacerbação, como vimos na década de 50, quando surge um ambiente perigosamente dividido entre duas “facções”, ambas a nosso ver nacionalistas, variando apenas na intensidade desse matiz.

Pode-se, aqui, fazer uma ligação entre o interesse pela busca de soluções próprias ou da adaptação das alienígenas e as peculiaridades nacionais. Esse interesse esteve sempre presente, permeando as mudanças “importadas”, mesmo que tal objetivo tenha sido inicialmente limitado, dada a já mencionada falta de maturidade institucional e doutrinária do Exército. Aos poucos (e à medida que as experiências foram se acumulando), a instituição, por meio das lideranças que se sucederam, foi adquirindo confiança e liberdade de ação necessárias para impor suas especificidades.

Uma característica do período de presença da MMF foi a imposição de cláusulas contratuais pelas quais o Brasil deveria dar preferência aos fabricantes franceses por ocasião da aquisição de material bélico, assim como proibia a contratação de outra missão estrangeira para fins militares, inclusive pelas forças estaduais. Em relação à relação técnico-econômica estabelecida no contexto da MMF, Blay (1994: 86) afirma que esta “criou um monopólio da França em relação ao equipamento militar brasileiro.” A França, além de possuir à época uma indústria bélica desejosa de “mercados cativos”, detinha uma grande quantidade de excedentes de guerra, armamentos utilizados na I Guerra Mundial que buscou (e logrou), por meio das sucessivas renovações do contrato, seguir fornecendo ao Brasil.

Analisando a influência francesa, verifica-se que, diferentemente da fase anterior, de influência alemã, a modalidade de isomorfismo institucional que melhor enquadra esse período é a do Isomorfismo Coercitivo[96], pelas supracitadas imposições contratuais extremamente restritivas, contra as quais o governo brasileiro não teve a presença política, nem o Exército a maturidade institucional para se opor.

No tocante aos agentes da mudança, não se verificaram diferenças significativas, mantendo-se ainda o Modelo Interno como mais adequado. Pandiá Calógeras (Ministro da Guerra de 1919 a 1923), único civil a ocupar essa pasta na história do Exército Brasileiro, pode ser considerado um agente interno, pelo fato de, estando à frente da Instituição, ser também seu integrante. Apesar da presença de instrutores estrangeiros (e, portanto, externos à organização), estavam numa posição meramente instrumental e não como agentes impulsionadores.

A evolução do Exército caracteriza-se por uma crescente autonomia, causa e consequência da percepção de sua existência como entidade distinta no seio da sociedade brasileira, aspecto reforçado pela MMF. Morais (2009) afirma que a identidade militar moderna do Exército Brasileiro é um constructo primeiramente da MMF, que acentuara as idiossincrasias militares com relação ao mundo civil. E complementa que, após a Intentona Comunista de 1935, o anticomunismo foi

[96] São justamente as imposições contratuais da MMF, extremamente restritivas e limitadoras em relação à compra / fornecimento de equipamentos e contratação de outras missões de instrução, que levam a um diferenciamento da fase anterior, de influência alemã, que classificamos como de isomorfismo mimético. Mesmo considerando que ali tenha ocorrido um natural e praticamente

incorporado a essa identidade militar. Na consciência de seus membros, o Exército, a partir da década de 30, deixa de ser, como afirma Coelho (1976: 129), “uma mera *organização* para transformar-se em uma *instituição*.”

Essa autonomia veio a reforçar outro traço característico dos militares, o fechamento da corporação:

> A concepção institucional-organizacional, por sua vez, enfatiza a autonomia da instituição militar face à sociedade global. [...] Os traços mais salientes da lógica organizacional-burocrática – espírito de corpo, hierarquia, centralização das decisões – são privilegiados em prejuízo das influências civis (Peixoto, 1992: 30).

Domingos Neto (2005: 65) aponta uma série de fatores que conduziriam a esse distanciamento, dentre os quais destacamos: o aquartelamento, a regulamentação estrita e a promoção hierárquica (relativamente infensa a determinações externas, ao menos nos tempos modernos). Acrescente-se neste rol o estabelecimento de um sistema de ensino específico, abarcando todos os níveis de formação e especialização. Esses aspectos contribuem para diminuir o peso e a força de opiniões externas à corporação.

Conforme se observou, as iniciativas de modernização no Exército somente prosperaram quando respaldadas pelo Alto Comando. Coelho (1976: 55) explica que tal fato decorre da sua estrutura hierarquizada, assim como a escolha de líderes também obedece “à tendência, irresistível nas organizações militares, de trilhar a via hierárquica e da antiguidade, a única que, entre eles, se impõe como última instância em momentos de crise interna.”

Um fato que corrobora essa idéia é a ascenção meteórica de Góes Monteiro nos postos finais da carreira, dentre outros motivos, pela dificuldade de, após a Revolução de 30, conciliarem-se o espírito revolucionário com o princípio da hierarquia: foi promovido a tenente-coronel em julho de 1929; a coronel em março de 1931; a general de brigada em maio de 1931 e de divisão em outubro de 1932 (Coelho, 1976: 96).

Entretanto, isso não quer dizer que não surgiram lideranças nos escalões intermediários. Estas, quando surgiram, só lograram êxito em suas idéias quando encampadas pelo Alto Comando (como os jovens turcos, por exemplo).

---

inevitável direcionamento para a compra de equipamentos alemães, não teve o caráter coercitivo verificado na fase seguinte.

O estímulo ao conformismo social (tanto pela sanção disciplinar e/ou condenação ao ostracismo dos não-conformistas, como pela recompensa aos conformistas), forma a base psicológica da estrutura disciplinar e serve como freio ao reformismo, mas não o elimina. Em que pese o fato de a integridade do Exército ter sempre prevalecido, rivalidades internas sempre existiram. A “solidariedade orgânica” pós-intentona comunista, como bem afirma Coelho (1976: 112 e 115), não deve ser confundida como unidade de pensamento ou monolitismo ideológico / doutrinário.

Desse modo, não é de se estranhar que, em todo o período analisado, particularmente após 1935, foi praticamente uma constante no discurso de autoridades e chefes militares em geral a importância e necessidade da manutenção da unidade e disciplina no seio das Forças Armadas. O objetivo era evitar episódios como os das décadas de 20 e 30. Se posteriormente houve momentos de maior ou menor divisão interna (início da década de 50 e décadas de 60-70, respectivamente), não se permitiu chegar ao inaceitável nível de ruptura.

> As instituições militares, conservadoras por natureza e não por escolha, arrastam consigo pesadas estruturas próprias de suas atividades e encargos, administrando com extrema dificuldade as alterações que se processam no ambiente que as cerca, seja as referidas ao cenário nacional ou internacional (Esteves, 1996: 54).

Os processos de mudança sempre esbarraram na inércia e resistência de oficiais mais antigos, presos à rotina dos regulamentos e mecanismos impessoais da hierarquia, tementes a novidades que lhes reduzissem projeções pessoais e posições conquistadas ou mesmo receosos de indisciplina por parte de subordinados mais bem (in)formados.

Em seu estudo do envolvimento brasileiro na II Guerra Mundial, Alves (2007: 64) classifica como adversários internos do Exército, àquela época, as forças que atravancavam a sua modernização, corroborando a afirmação do general Jonas de Moraes Correa Neto, no prefacio do livro de Bastos Filho (1994), de que era preciso “superar o imobilismo crônico, a inércia dos acomodados e as objeções dos que enxergavam a crise, mas queriam solucioná-la a seu modo”.

Inércia e resistência (esta última sempre presente em ambientes conservadores como o militar) podem levar à exacerbação da resiliência, característica já referida em seção anterior, que tende a ser perniciosa quando da real necessidade de mudanças duradouras ou de implementação urgente.

Também se verificou datarem das décadas de 20 e 30 a sistematização do culto aos vultos históricos do Exército, a adoção e reverenciação de patronos, a valorização de símbolos e a criação de diversos uniformes. Esses eventos, como já foi dito, serviram para fortalecer a identidade militar e a coesão, por meio do estabelecimento e reforço de tradições.

Entretanto, não se deve associar esse tradicionalismo e mesmo as já mencionadas resistências, comuns à maioria das grandes organizações, particularmente as mais conservadoras (as Forças Armadas atendem a ambos os requisitos), a um pensamento retrógrado. Os militares sempre foram poderosos e ativos indutores de iniciativas no campo científico-tecnológico. A respeito dessa aparente contradição, Domingos Neto (2005: 59) já escreveu: “O militar moderno é um imbatível incentivador do progresso, mas nenhum outro servidor do Estado o supera no respeito às práticas ancestrais.”

No período subsequente à II Guerra Mundial, quando se tornou necessário aplicar novas mudanças, agora com o objetivo de adaptar a doutrina francesa à norte-americana e incorporar os novos equipamentos adquiridos e as tecnologias incorporadas, praticamente não são verificados relatos de resistência significativa às novas mudanças organizacionais ou doutrinárias, como as relatadas nas décadas que antecederam a guerra. Isso se deveu à conjunção de alguns fatores: além dos níveis de amadurecimento institucional e de profissionalização atingidos pelo Exército, muito superiores e melhor disseminados que nas décadas de 20 e 30 (no tocante à consciência da necessidade de atualização), há o fato de que se estava aplicando uma doutrina que, se não era “indígena”, pelo menos fora testada e aprovada em combate, por meio da FEB.

O general Leônidas afirma que, no período em que cursou a Escola de Estado-Maior (1949 a 1951), posteriormente designada ECEME, se houve alguma resistência à mudança da doutrina francesa para a norte-americana, foi no seio dos instrutores. Os alunos respeitavam e tinham grande admiração pelos instrutores que haviam participado da II GM no *front* italiano. De fato, vários instrutores da Escola de Estado-Maior, fortemente apegados à doutrina francesa, chegaram a deixar a escola, inconformados com as modificações impostas nos anos que se seguiram à guerra. Deve se destacar aqui uma importante guinada num aspecto da cultura organizacional do Exército, quando se abandona a “verdadeira psicose defensiva” (como se referiu o marechal Castello Branco) em prol de uma maior valorização da

ofensiva. Esta, como vimos, revestiu-se posteriormente de outra “psicose”, explicável no contexto da Guerra Fria, que foi a Doutrina de Segurança Nacional.

A respeito do relacionamento militar Brasil-EUA, Svartman (2008: 1) acerta ao afirmar que “do ponto de vista militar, não se tratava, nem de longe, de uma relação entre iguais, mas tampouco foi de subordinação plena”. A influência ocorrida, como se procurou mostrar, foi bastante seletiva e revestida do mesmo pragmatismo que permeou a história da política exterior brasileira.

Turatti (2002: 80) argumenta que a adoção da doutrina norte-americana, seus processos, sua organização e seus textos conduziram o Exército à conclusão de que não poderia acompanhar a rapidez da evolução da organização e doutrina militar norte-americanas (por não possuir poder aquisitivo para os modernos equipamentos requeridos) e, ao mesmo tempo, não verificava finalidade (e por conseguinte, necessidade) de seguir tais transformações, cada vez menos exequíveis num teatro de operações sul-americano.

Segundo Banha (1984: 165 e 166) no pós-64, o Estado-Maior do Exército tornar-se-ia “capaz de conduzir, por si só, as pesquisas, a formulação e o desenvolvimento de uma doutrina de Emprego da Força Terrestre, condizente com a realidade brasileira, beneficiando-se das experiências militares dos demais países do mundo, sem lhes copiar os modelos [...]”.

Assim, na fase inicial do pós-guerra, de alinhamento absoluto com os EUA, seguiu-se numa variação atenuada do Isomorfismo Coercitivo verificado no período anterior, em função dos acordos militares firmados entre os países e do planejamento inicial de se reequipar o Exército Brasileiro à semelhança do norte-americano. Entretanto, o gradual “distanciamento” do pensamento militar dos países, iniciado na década de 60, com o advento e fortalecimento da Doutrina de Segurança Nacional (mesmo que esta contasse com o apoio norte-americano), assinala a entrada num novo patamar do processo de amadurecimento do Exército.

A partir daí, passa-se a ter condições de praticar o Isomorfismo Normativo, mesmo que, de início, ainda de modo relativo. Tal modalidade de isomorfismo, como já foi mostrado, decorre da profissionalização das organizações e se baseia nas similaridades existentes, pela presença de uma base cognitiva comum, incluindo normas de organização e conduta. Esse caminho para uma “independência doutrinária” culminou com a denúncia, em 1977, do Acordo Militar Brasil-EUA de 1952, marco histórico do governo Geisel.

Em relação ao agente impulsionador das mudanças, o Modelo Interno segue adequado, pois, do mesmo modo que nas fases anteriores, verifica-se uma continuidade na influência de agentes internos a impulsioná-las. Dada a ausência de um Ministério da Defesa que estivesse acima das pastas militares (o EMFA nunca teve força ou grande influência sobre os processos que ocorriam internamente às Forças Armadas), as mudanças ocorridas no Exército seguiram ocorrendo, sem exceção, por iniciativa de membros da própria instituição.

Uma característica que permeou todo o período estudado foi a recorrente descontinuidade na administração pública, aí incluído o Exército. Modernamente, mesmo que num grau bastante menor que no início do século XX, isso ainda ocorre. Como observamos, já na década de 1910, ficou patente a preocupação do Gen Faria e dos jovens turcos em "correr contra o tempo", para implementar o máximo de mudanças antes do fim do governo de Venceslau Brás.

Tal óbice é alimentado pelo personalismo das autoridades em cada governo sucessivo, levando a que, de um modo geral, novas mudanças sejam propostas antes mesmo de as antigas serem efetivamente implementadas. Esse aspecto, somado aos interesses individuais (políticos ou pessoais), por vezes constituiu-se num obstáculo adicional, a ser superado no caminho das mudanças. Por outro lado, esse mesmo personalismo às vezes foi positivo (ou até mesmo requerido), quando consideramos que foram lideranças com personalidades fortes – Hermas da Fonseca, Caetano de Farias, Pandiá Calógeras e Góes Monteiro (ver Figura 3.1) – que lograram implementar as mais significativas mudanças no processo de amadurecimento do Exército Brasileiro.

As mudanças organizacionais militares são normalmente marcadas por certa periodicidade e desencadeadas por injunções estratégicas de segurança externa (eventualmente interna) do Estado. Foi o que se viu no presente capítulo. Mostra-se isso, de modo simplificado e graficamente, na Figura 3.1, juntamente com os agentes, as modalidades de isomorfismo institucional e os modelos eventualmente emulados.

Os sucessivos fracassos em Canudos, a histórica ameaça argentina (perpassando todo o período), as duas guerras mundiais – com o segundo envolvendo o envio de tropas – e, depois, a "ameaça" do comunismo no plano interno, mas de origem / inspiração externa constituíram-se em fatores de desequilíbrio na segurança do Estado brasileiro no período.

A Guerra das Falklands / Malvinas, ocorrida logo após o período estudado (1900-1980), além de constituir-se num conflito armado convencional ocorrido numa área feográfica relativamente próxima ao Brasil, também estaria inserido no contexto da, mesmo que declinante, ameaça argentina[97]. Serviu como um catalisador para o desencadeamento de um processo de modernização da Força Terrestre brasileira, iniciado a partir de 1984. Trata-se do projeto FT-90, o qual será abordado quando da apresentação das repercussões do conflito no Exército Brasileiro.

O governo militar deixou um legado positivo para as instituições militares: a ação direta dos militares na administração do Estado incrementou a modernização das Forças Armadas no plano material e, na área de pessoal, produziu uma mentalidade militar intensamente identificada com os valores institucionais e profissionais, com o objetivo de anular quaisquer resíduos de partidarismo ainda existente e buscar / manter a coesão (fruto do intenso processo de normalização apontado por Morais).

Assim, está completo o pano de fundo para que se possa entender, mais a frente, como o Exército Brasileiro colheu ensinamentos em decorrência do acompanhamento (durante) e estudo (*a posteriori*) do Conflito das Falklands / Malvinas, cuja descrição é objeto do próximo capítulo.

Banha (1984: 165 e 166), indo ao encontro da hipótese deste trabalho, afirma que esse conflito expôs aos militares brasileiros “materiais bélicos com um nível de sofisticação tecnológica ainda não disponível no país, *vindo a influir na pesquisa e no desenvolvimento de materiais e da doutrina* [grifo nosso]”.

---

[97] Havia uma preocupação entre os militares brasileiros à época do conflito de que, dada a personalidade belicosa do país vizinho, uma vitória argentina no conflito, sobre a poderosa Inglaterra, poderia poderia alimentar o reacendimento de antigas disputas territoriais entre os países.

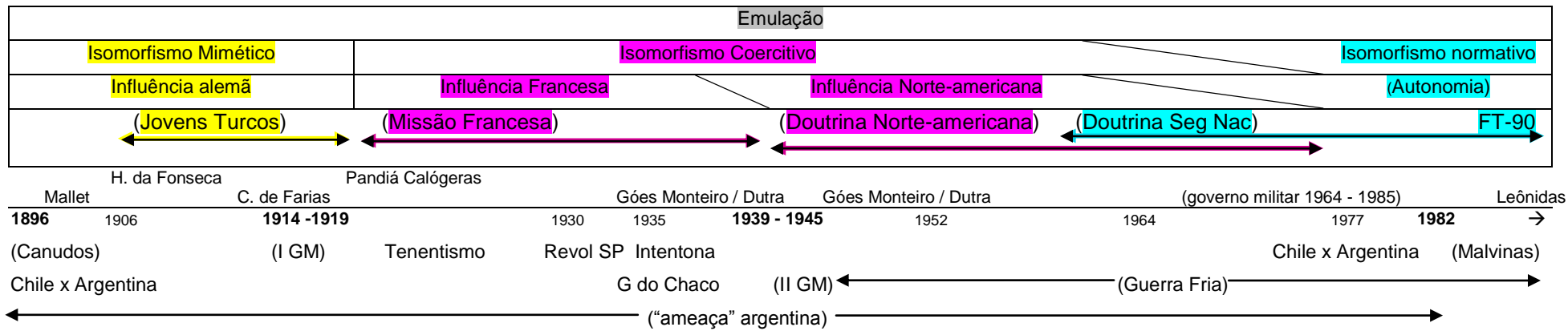



Figura 3.1 - Gráfico temporal das mudanças no Exército Brasileiro no século XX. (Fonte: o autor)

4 **A GUERRA DAS FALKLANDS / MALVINAS**

Tendo em vista a inviabilidade de, em poucas páginas, analisar um conflito militar que já deu origem a toda uma vasta literatura, serão apresentados os aspectos fundamentais para o seu entendimento, destacando aqueles de interesse para a Força Terrestre brasileira e que resultaram em ensinamentos, alvo do capítulo seguinte do presente trabalho.

Apesar de, na atualidade, Argentina e Grã-Bretanha manterem boas relações diplomáticas, os argentinos continuam a reivindicar a soberania das ilhas. Momentaneamente deixaram de lado a disputa, para não atrapalhar outros aspectos de suas relações. Mantém como um objetivo permanente a recuperação da soberania sobre as Ilhas, enquanto os britânicos não aceitam negociar a questão, enfatizando sempre que deve prevalecer a vontade dos moradores atuais (de origem britânica) das ilhas.[98]

A importância da área do arquipélago não deriva apenas de seus recursos naturais, reais ou potenciais, mas também do fato de projetar-se sobre o Cabo Horn e a passagem de Drake (na confluência dos oceanos Pacífico e Atlântico Sul), permitindo um substancial grau de controle das vias de acesso ao Continente Antártico. Constitui um ponto de apoio para quaisquer operações na área, de vital importância para o exercício de uma presença política ou militar no Atlântico Sul ou na Antártida (Rattenbach, 1982: § 6). Ademais, no início da década de 1980, cerca de 70% das mercadorias e bens de interesse dos EUA e Europa Ocidental passavam pelo Atlântico Sul. (Preston, 1982: 21)

Os britânicos, no passado, já disputaram a soberania do arquipélago com espanhóis e franceses. A França se estabeleceu ali primeiro, em 1698, entregando posteriormente (1767) sua colônia à Espanha, mediante o pagamento das benfeitorias. Nesse momento, o arquipélago passa à dependência do governador de Buenos Aires (Duarte, 1996: 8; Eddy et al, 1983: 57-59). Depois de longo período de litígio, em 1833 os britânicos expulsam governo e moradores argentinos das ilhas, iniciando a colonização atual. As negociações para resolver a disputa política nunca

---

[98] Os ilhéus são também conhecidos como *kelpers* ou *bennies.* O primeiro termo vem de um tipo de alga (*kelp*) muito comum na região. Já o segundo originou-se da maneira como os soldados britânicos os chamavam durante o conflito de 1982, pelo uso comum de um chapéu de lã, há tempos fora de moda no Reino Unido, lembrando um humilde personagem da peça *Crossroads*, de nome Benny.

cessaram e intensificaram-se a partir de 1965, mas ainda sem resultados, principalmente pelo fato de a população local ser contra a transferência da soberania para a Argentina.[99]

É interessante destacar que, no ano de 1980, chegou-se a discutir uma solução nos moldes da adotada para o caso de Hong Kong, em 1898, já aventada na década de 1940.[100] A soberania argentina sobre o arquipélago seria efetivamente reconhecida, mantendo-se a administração britânica, com um arrendamento ao Reino Unido por 99 anos (proposta inglesa); os argentinos propuseram um período menor ou uma graduação por gerações. Tal projeto não foi adiante ainda pela forte oposição dos ilhéus e, consequentemente, do parlamento britânico. (Rattenbach, 1982: § 40 a 43)

4.1 ASPECTOS GERAIS DO CONFLITO

Para Dobson (1982), o governo britânico foi surpreendido pela invasão das ilhas, considerando que, se houvesse sido dada ordem de alerta às forças militares tão logo se detectaram sinais da ameaça à sua soberania sobre o arquipélago, o confronto armado poderia ter sido evitado, uma vez que os argentinos não haviam chegado ainda às vias de fato.[101] Entretanto, Landaburu (1988) aponta a existência de documentos oficiais britânicos a respeito da Operação *Corporate*, com antecedentes cronológicos de 19 de março, quando da ocorrência da chamada "Questão Davidoff" (da qual trataremos adiante). Palavras do então Ministro da Defesa britânico, quando comparece à Câmara dos Comuns, também contrariam a idéia de Dobson, de que a invasão tenha sido uma surpresa em Londres:

> Se tivéssemos ficado sem preparação nenhuma, como na segunda-feira seguinte 5 de abril, teria a Marinha sido capaz de colocar-se em campanha

---

[99] Em 1965, por meio da Resolução 2065 de sua Assembléia Geral, a ONU reconhece a existência da disputa de soberania entre Argentina e Reino Unido. Em agosto de 1968, o governo britânico, num memorando de entendimento, aceita ceder a soberania das ilhas, mas sob a essencial condição de que os interesses dos ilhéus fossem respeitados. Estes rechaçaram firmemente o memorando, que foi também duramente criticado pela imprensa e parlamento britânicos, levando o governo a esfriar as negociações. Em Landaburu (1988) encontra-se um alentado histórico das sucessivas ocupações do arquipélago, assim como uma de sua importância estratégica a partir do século XX, em particular.

[100] Eddy et al (1983, 66; 154) colocam que, durante a II GM, quando a Grã Bretanha se interessava no apoio argentino, o Ministério de Assuntos Exteriores britânico redigiu um documento intitulado "Oferta proposta por Sua Majestade para voltar a unir as ilhas Malvinas à Argentina e aceitação de arrendamento".

[101] Duas semanas antes de a frota argentina zarpar para as Malvinas, agentes britânicos em Buenos Aires obtiveram detalhes dos planos da invasão e, em 26 de março, operações suspeitas da Marinha Argentina foram informadas a Londres. (Dobson, 1982: 9 e 99).

> com armamentos e recursos de guerra? Os preparativos estavam em marcha havia várias semanas. Estávamos prontos. (Landaburu, 1988: 70)

Eddy et al (1983: 125; 167) informam que a suposta abstenção britânica em atuar preventivamente teria ocorrido “em parte para evitar uma provocação, mas também porque, se a invasão ocorresse, a Grã-Bretanha poderia ir às Nações Unidas *com as mãos limpas* [grifo do autor], como parte inocente.”

Nessa mesma direção, Matassi (1994) mostra que, em função do congelamento das negociações e do clima de desconfiança resultante, o Reino Unido, conscientemente, esperava que a Argentina tomasse a iniciativa, tornando-se o agressor.

Nesse enfoque, a questão Davidoff teria sido maximizada, para minar a paciência do governo militar argentino e levá-lo à guerra nas piores condições estratégicas. O autor afirma: “Tal previsão [ação militar argentina], apesar do segredo decretado para sua elaboração, sem dúvida era conhecida nos círculos londrinos do nível máximo de condução do governo.” Vai ainda adiante, considerando ser muita coincidência o fato de o núcleo da futura força-tarefa estar, desde o início de março, “casualmente” em manobras em pleno Atlântico Sul, assim como as tropas de elite da força anfíbia também virem de recentes exercícios em áreas frias da Noruega, de condições similares às do Atlântico Sul. (Matassi, 1994: 33 e 41)

Finalmente, corroborando essa idéia, encontramos a informação (Guerra na Paz, 1984: 1108) de que submarinos britânicos teriam recebido ordens de deslocamento para o Atlântico Sul em 29 de março, numa reação decorrente de informações do serviço secreto britânico e fotos de satélite, fornecidas pelos EUA, indicando, com clareza, preparativos militares argentinos[102]. Middlebrook (2001: 65) confirma esse fato, complementando que os submarinos nucleares despachados para o Atlântico Sul (*Spartan* em 1º Abr; *Splendid e Conqueror* três dias depois) seguiram sem ogivas nucleares.

Independente da controvérsia se houve alguma surpresa no governo britânico quando da invasão argentina do arquipélago, com certeza ela ocorreu do outro lado, pela reação dos britânicos à invasão das ilhas, forte e à altura.

---

[102] Anderson (2002: 17) levantou que uma estação de escuta eletrônica verificara, em 26 de março, um tráfico rádio argentino que sugeria um exercício (militar) em larga escala a caminho e, em 31 de março, captou uma mensagem ao submarino argentino Santa Fé, ordenando o lançamento de tropas especiais em uma praia próxima a Porto Stanley / Argentino, na madrugada de 02 de abril.

Nesse ponto, é oportuno esclarecer que o governo da Argentina à época era exercido por uma Junta Militar, composta pelos Comandantes-Chefes das Forças Armadas (em número de três), onde um deles (o Comandante-Chefe do Exército) acumulava o cargo de Presidente da República. Para assessoramento estratégico havia ainda o "Comitê Militar" [103], composto pelos mesmos três membros, mais o Chefe do Estado-Maior Conjunto. Desde dezembro de 1981, era o general Leopoldo Fortunato Galtieri que exercia o cargo de Presidente da República, após uma crise militar que redundou no afastamento do general Roberto Viola do mesmo cargo.

O início do governo de Galtieri, segundo informam Eddy et al (1983, 95-98), foi marcado por um estreitamento nas relações com os EUA, dado o interesse norte-americano no apoio argentino na luta contra o comunismo na América Central. Esse aspecto teria sido decisivo para a interpretação argentina – viu-se depois, equivocada – de que os EUA, numa pior hipótese, manter-se-iam neutros numa eventual contenda entre Argentina e Reino Unido.

Entre os pesquisadores que se debruçaram sobre o conflito, a grande maioria é de opinião de que a retomada argentina das ilhas – naquele momento e pela força – teria tido como principal objetivo unir o país em torno do governo, à época impopular, desviando a atenção dos graves problemas internos que se multiplicavam, tanto de ordem política (a situação interna da Argentina era de forte opressão), como econômica. Segundo Oliveira (1996: 41):

> A economia argentina, da mesma forma que a economia mundial, experimentava uma rigorosa crise em 1982. Os protestos do povo argentino contra o seu próprio governo, pela maneira como conduzia os problemas sociais, tornavam-se cada vez mais vigorosos nos dias que antecederam a invasão.

Nicanor Costa Méndez, ministro das Relações Exteriores à época da eclosão do conflito, contesta essa idéia, mas reconhece que "[como consequência] indubitavelmente se melhoraria a imagem e a posição do governo, mas a decisão foi tomada em função de elementos objetivos de política exterior." (Rapoport, 1996: 10) Com uma postura similar, o general argentino Mario Benjamín Menéndez, governador militar do arquipélago durante a ocupação, afirma que "por meio disso [da retomada das ilhas], se poderia inferir que havia algum apetite político, algum desejo de revitalização política do processo e de figuras do mesmo na resolução

---

[103] Órgão militar responsável pelo planejamento estratégico militar e condução superior da guerra.

tomada [...]” (Túrolo, 1983: 32). Sendo ambas as autoridades figuras comprometidas com o regime militar, esse posicionamento já seria esperado. Entretanto, não se pode deixar de notar que tal aspecto esteve bastante longe de ser desimportante para os decisores argentinos.

Na obra Guerra na Paz (1084: 1105) há referência a um plano de retomada das Malvinas datado de fins da década de 1960, intitulado Plano Goa (inspirado na ocupação pela Índia, em 1961, da colônia portuguesa de Goa), traçado pelo então capitão Anaya, que, em 1981, era o representante da Força Aérea na Junta Militar que governava a Argentina. “A decisão de executar o Plano Goa tinha como alvo justamente assegurar um mínimo de popularidade ao regime.” Anderson (2002: 13) coloca que Anaya, artífice do movimento pela recuperação das Falklands / Malvinas, dominava intelectualmente Galtieri. Ao debruçar-se sobre essa questão, Middlebrook (2003: 1), apesar de também ver Anaya como incentivador ardoroso do plano, nega que este teria imposto a retomada do arquipélago como condição para permanecer na Junta Militar, hipótese levantada por alguns historiadores.

Middlebrook (2003: 2) afirma que a Junta Militar determinara que as ilhas seriam recuperadas de um modo ou de outro antes do aniversário de 150 anos da ocupação britânica do arquipélago (1833-1983) e que 1982 seria “o ano das Malvinas”.

Anderson (2002: 12) acrescenta que as medidas tomadas pelo Reino Unido no sentido de reduzir sua frota naval em 1/3 e as restrições impostas em 1981 à concessão automática da cidadania britânica aos ilhéus teriam contribuído para que os planejadores argentinos concluíssem que já não se dava mais importância aos territórios do Atlântico Sul e que, num curto espaço de tempo, não teriam mais condições de defendê-los, caso mudassem de idéia.

No início de 1982, como consequência das evidências de uma solução desfavorável para a questão com o Chile em torno do Canal de Beagle, arbitrada pelo Vaticano, a Junta Militar que governava a Argentina concluiu que a posição da Argentina no Atlântico Sul estava definitivamente ameaçada.[104] A alternativa seria adotar uma política mais enérgica nas Falklands/ Malvinas (Rapoport, 1996: 6).

[104] Duarte (1996: 55) coloca que, à época, três questões externas absorviam a atenção do governo argentino: (1) a disputa com o Chile pela posse das ilhas Lennox e Nueva, no canal de Beagle; (2) a atitude de alinhamento com o governo norte-americano na sua política de intervenção na América Central; e (3) a disputa pela soberania nos arquipélagos das Falkland / Malvinas, Geórgias e Sandwich do Sul, no Atlântico Sul, com o Reino Unido.

Assim, em 12 de janeiro de 1982, a Junta Militar designou, no âmbito do Comitê Militar, uma Comissão de Trabalho (CT), integrada por oficiais das três Forças Armadas, para planejar a recuperação das Falklands / Malvinas, com a diretriz de que se trabalhasse em absoluto segredo. Como consequência, a comissão realizou a tarefa praticamente sem colaboração externa, situação atípica – senão inédita – pela materialização de uma hipótese de guerra sem a participação do Estado-Maior Geral do Exército[105], e, principalmente, do Estado-Maior Conjunto, a quem cabe esse tipo de trabalho. No Relatório Rattenbach (1982: § 113-116) apurou-se, ainda, que a CT não teve acesso a outro planejamento – já existente – no "Plano de Inteligência Estratégica Nacional – Âmbito Externo", elaborado pela Secretaria de Planejamento no ano anterior (aparentemente desconhecido inclusive pelos membros da Junta Militar).

Um incidente ocorrido nas Ilhas Geórgias do Sul (cerca de 1.400 km a Sudeste das Falklands / Malvinas – ver Figura 4.1) teria sido o elemento desencadeador do conflito, antecipando-se a execução dos planos de ocupação. Uma sequência de desencontros de informações e procedimentos burocráticos, agravados pelo clima hostil dos ilhéus aos argentinos, levou a que, em 19 de março de 1982, o desembarque de uma equipe de empregados do comerciante argentino Constantino Sergio Davidoff, na Ilha de San Pedro, transportados por um navio da marinha argentina, fosse relatado ao governo britânico das Falklands/ Malvinas (por membros britânicos do *British Antartic Survey*, que observavam o desembarque), como uma invasão militar à Ilha.[106]

---

[105] O general Menéndez, Chefe de Operações (3ª Chefia) do Estado-Maior Geral do Exército Argentino desde o início de 1981, somente toma conhecimento do planejamento para ocupação das Falkland / Malvinas no início de março de 1982, na oportunidade em que é informado de sua designação para o futuro cargo de governador militar do arquipélago. Nas palavras de Menéndez, governador militar é "um militar de alta graduação que exerce o poder político em uma jurisdição política que está submetida a um regime diferente, onde a parte militar tem importância." (Túrolo, 1983: 11 e 22)

[106] Relatos bastante detalhados dos fatos atinentes à "Questão Davidoff" e outros fatos conexos podem ser encontrados no Relatório Rattenbach (1982: § 174 a 235), em Eddy et al (1983: 103 a 112) e Middlebrook (2001: 37-40; 2003:8-12).

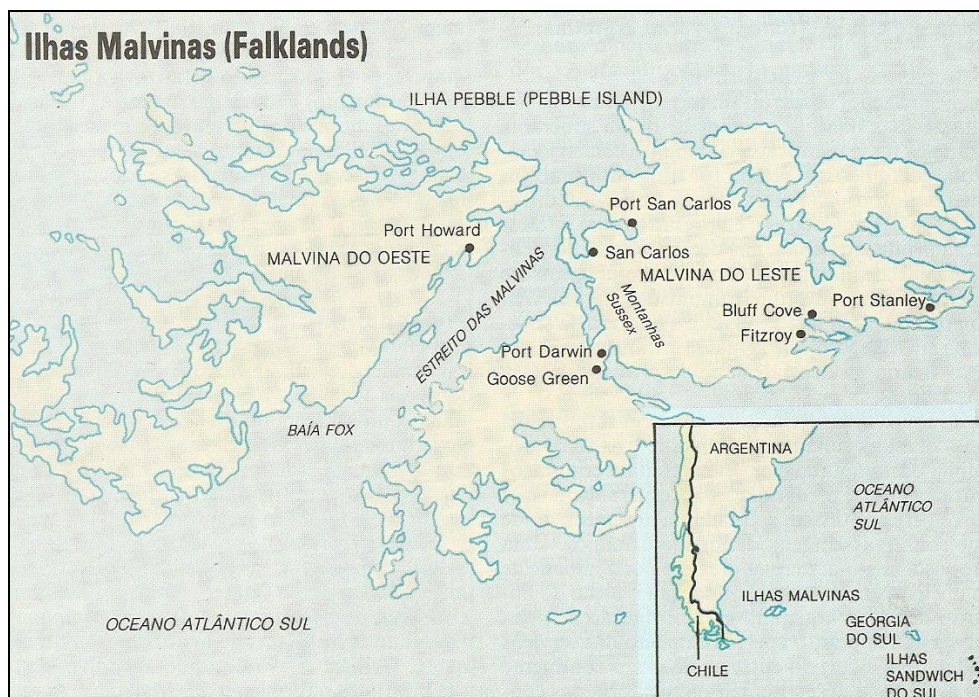



Figura 4.1 - Ilhas Falklands / Malvinas. (Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1103)

Hastings; Jenkins (1983: 54-55) são de opinião de que se tratou de uma coincidência, um infeliz incidente, o qual degenerou numa crise muito maior do que se poderia prever. Middlebrook (2001: 37-40; 2003: 8-12), após ter entrevistado diversos civis e militares argentinos envolvidos no episódio, assegura não ter havido nenhuma intenção oculta, nem planos de estabelecer uma presença argentina na área por trás das operações de Davidoff, um comerciante que fretara o navio *Bahía Buen Suceso* da Marinha Argentina (responsável naquele país por qualquer tipo de viagem à região ártica), mas com fins puramente comerciais. Entretanto, esse autor considera que o Almirante Anaya tirou proveito da situação para seu plano de retomada das ilhas.

Middlebrook (2001: 39) mostra ainda que, cinco dias depois do desembarque da equipe de empregados de Davidoff, o navio argentino Bahía Paraíso desembarcava nas Ilhas cerca de cem fuzileiros navais argentinos e suprimentos diversos. De certo modo complementando essa idéia, Anderson (2002: 15) afirma que o apoio e colaboração de meios militares a Davidoff visava estabelecer clandestinamente a presença argentina nas Ilhas Geórgias do Sul, num primeiro estágio, antes de desencadear-se as operações já planejadas – Operação Azul.

A reação do governo local, respaldada pelo governo britânico, foi a de ordenar a imediata retirada do pessoal da ilha e o subsequente envio de uma embarcação

militar (*HMS*[107] *Endurance*), com 22 fuzileiros navais, para proceder à evacuação dos argentinos que continuassem ali. O governo militar argentino interpretou isso como tendo o intento de escalar o conflito, de modo a justificar um congelamento definitivo das negociações em torno da soberania das ilhas. Decide, então, que os trabalhadores não seriam retirados, nem se permitiria sua retirada pela força. Após uma série de ordens para a movimentação de embarcações militares (de ambas as partes) e sem considerar uma solução diplomática para a questão, o governo argentino decide ocupar as ilhas, antecipando a operação militar que já vinha sendo concebida desde o início do ano, com previsão inicial de desencadeamento no segundo semestre[108].

A questão Davidoff foi uma reação exagerada do Reino Unido, utilizada pela Junta Militar como desculpa para ocupar as ilhas, na esperança de que a opinião mundial aprovasse sua ação.

No Relatório Rattenbach (1982: § 242 e 249), pela análise dos relatórios dos chefes militares argentinos, apurou-se que a decisão de ocupar as ilhas tinha por objetivos: (1) afirmar e defender a posição argentina nas ilhas; (2) impedir que o Reino Unido militarizasse as ilhas e estabelecesse um sistema de defesa naval e aéreo; (3) impedir o reforço da posição britânica na área do Atlântico Sul; e (4) ativar as negociações, melhorando a posição argentina. Rattenbach extraiu ainda, do conceito da operação, a seguinte afirmação: "A ocupação das ilhas NÃO TINHA como propósito INICIAR UMA ESCALADA BÉLICA, nem dar por encerrada as negociações, já que essa não era não era a medida mais aceitável para se atingir o objetivo político″ [grifos do autor].

De posse da confirmação de que as Forças Armadas poderiam realizar a ocupação das ilhas a partir de 1º de abril, a Junta Militar ordenou formalmente (na reunião do Comitê Militar Nr 04/82, em 26 de março de 1982) a execução da “Operação Rosário”, fixando-se o dia “D” em 01 de abril (com flexibilidade para os dias 2 ou 3), pela noite.

---

[107] HMS (His Majesty Ship) é designação que, na nomenclatura oficial, sempre precede o nome das embarcações da esquadra britânica; as da esquadra auxiliar recebem a designação RAF (Royal Auxilary Fleet). Todas as embarcações argentinas usam a designação ARA (Armada de la República Argentina).

[108] Middlelbrook (2003: 5) aponta que a data mínima prevista inicialmente era 15 de setembro. O general Menéndez afirma que um dos fatores dessa antecipação foi o fato de, em face da complicação da situação nas Geórgias do Sul, haver o risco de o Reino Unido trazer mais embarcações e tropas para a região, o que dificultaria o plano original de uma invasão “limpa”, sem

Houve, assim, um grande encurtamento dos prazos (e que influiria seriamente na qualidade dos planos finais): de uma previsão de desencadeamento não anterior a 9 de julho, com um aviso prévio de 15 dias, passou-se para meados de maio[109] e, finalmente, decide-se, em 26 de março, executar a operação na semana seguinte. (Rattenbach, 1982: § 118)

Para a fase inicial da ocupação das ilhas, foi constituído o Teatro de Operações Malvinas (TOM), sob o comando do General de Divisão Osvaldo J. Garcia, com duração prevista de 5 dias e extinguindo-se, como previsto, no dia 07 de abril, data da entrada em vigência do Teatro de Operações do Atlântico Sul (TOAS), sob o comando do Vice-almirante Juan J. Lombardo. Nesse mesmo dia, o General de Brigada Mario B. Menéndez assumia a função de Governador Militar das Malvinas. Por força das circunstâncias, o general Menéndez converter-se-ia em Comandante da Guarnição Militar das Malvinas (uma planejada Chefia da Guarnição Militar das Malvinas, a cargo de um coronel, não se concretizou) e, em consequência, Comandante Militar Conjunto em uma Zona de Combate, tendo como Chefe de Estado-Maior o general Daher. O TOAS praticamente deixa de operar em 20 de maio, quando se integra a outro órgão conjunto, o Centro de Operações Conjuntas (CEOPECON). Goyret (1983: 30) afirma que esse conjunto de comandos não foi um fator positivo para o desenvolvimento das operações. Após o conflito, o Vice-almirante Lombardo, segundo apurou Middlebrook (2003: 3), teria afirmado que recebera apenas a missão de planejar a tomada das ilhas, sem incluir a posterior defesa e manutenção da posse.

Ainda em 1º de abril, quatro horas depois do começo da mobilização das forças de ocupação, o Presidente dos EUA, Ronald Reagan (tendo antes conversado com a Primeira-Ministra britânica Margareth Thatcher e tomado ciência de que esta reagiria com força em caso de invasão do arquipélago), comunica-se com o presidente Galtieri, no intento de convencê-lo a desistir da operação e da necessidade de se buscar uma alternativa ao emprego da força, o que, àquela altura, já não era mais possível. (Túrolo, 1983: 26; Rapoport, 1996: 11)

---

derramamento de sangue e com grande superioridade militar (Túrolo, 1983: 17). Essa idéia está presente também na obra Guerra na Paz (1984: 11054-1106).

[109] Ao tratar dessa antecipação, que traria consequências sérias para as operações, Landaburu (1988: 73) informa que um Plano de Campanha Esquemático, traçado pela CT, estabelecendo a ocupação e manutenção das ilhas Falkland / Malvinas, Geórgias e Sandwich do Sul, mediante operações conjuntas (anfíbias e aeromóveis) e dia “D” provável posterior a 15 de maio (período em

Pertencendo a dois tratados de defesa (TIAR e OTAN), os Estados Unidos, em vez de manter neutralidade (como esperavam os planejadores argentinos), deixariam claro seu apoio ao Reino Unido: além de ceder sua base aérea na Ilha de Ascensão (Base *Wideawake*), facilitaram continuamente o acesso a imagens de satélites, quanto ao posicionamento da frota argentina[110]. Tal postura contribuiu para minar tanto a credibilidade daquele país na América Latina, como a do TIAR, preterido pela sua maior liderança, em prol da OTAN. O não reconhecimento pelos EUA da soberania argentina sobre o arquipélago contribuiu para que se sentissem desobrigados de agir conforme os termos do TIAR, respaldados, ainda, no artigo 103 da Carta da ONU, onde encontramos que "no caso de conflito entre as obrigações dos membros das Nações Unidas em virtude da presente Carta e as obrigações resultantes de qualquer outro acordo internacional [como o TIAR], prevalecerão as obrigações assumidas em virtude da presente Carta."[111]

Nesse contexto, a Resolução Nr 502 do Conselho de Segurança da ONU, de 3 de abril impedia o recurso ao TIAR (Duarte, 1986: 112 e 195). Pode-se considerar ainda que a Argentina não podia solicitar a aplicação do tratado, por ter violado antes a Carta das Nações Unidas e o próprio TIAR, uma vez que ambos condenam formalmente a guerra. Assim, apesar de o esforço diplomático argentino ter sensibilizado os países latino-americanos no âmbito da OEA, seu apelo ao TIAR não se materializou em apoio efetivo.

Anderson (2002: 23) coloca que o principal objetivo da diplomacia britânica era caracterizar a posição inimiga como errada, isolar a Argentina e mantê-la isolada.

A pedido do Reino Unido, em 7 de abril, França, Bélgica, Alemanha Ocidental, Holanda e Áustria (esta, fora da Comunidade Econômica Européia - CEE) suspenderam o fornecimento de armas, equipamentos militares e munições para a Argentina[112] e, a contar do dia 17 daquele mesmo mês, entrava em vigor, no âmbito daquela comunidade, uma proibição da importação de produtos argentinos por 30 dias. Durante o conflito, foram intensas as tratativas a respeito da amplitude e duração do referido embargo.

---

que a classe de recrutas incorporada teria concluído ao menos o período de instrução individual) e, em cinco dias, a desativação do Teatro de Operações Malvinas.

[110] Em Landaburu (1988: 145) encontra-se uma extensa lista das ações e equipamentos envolvidos no apoio norte-americano ao Reino Unido, durante o conflito.

[111] Essa restrição é corroborada no texto do próprio TIAR, no seu artigo 10.

Esse bloqueio econômico imposto à Argentina pela CEE (seguido pelos EUA) debilitaria fortemente o poder argentino desde os primórdios do conflito, reduzindo sua capacidade de sustentar uma guerra demorada, da qual, na realidade, não se contava sequer com a escalada. (Oliveira, 1996: 47; Duarte, 1986: 223, 224 e 236)

4.2 ANÁLISE DO CONFLITO EM TRÊS FASES

Para melhor abordagem do conflito, este será dividido em três fases: (1) da ocupação militar argentina até o desembarque britânico (exclusive); (2) estabelecimento e expansão, pelos britânicos, da cabeça-de-praia em San Carlos; e (3) ataque final britânico.

4.2.1 **Fase 1: da ocupação militar argentina até o desembarque britânico (exclusive)**

As operações militares tiveram início na madrugada de 2 de abril, quando, numa operação conjunta conduzida pela Marinha Argentina, foram empregados basicamente fuzileiros navais e tropas especiais da Marinha[113], num bem-sucedido ataque para a conquista da capital do arquipélago - Porto Stanley / Argentino (Ilha Falkland Leste / Soledad). Deve-se destacar o emprego de helicópteros *Sea King* para o transporte de tropas, incluindo 3 grupos de Comandos[114] argentinos para, dentre outras missões, prender o governador britânico (e convencê-lo a orientar a população civil a não opor resistência) e ocupar pontos sensíveis da ilha.

A guarnição militar da localidade consistia, normalmente, de um pelotão (33 fuzileiros navais), mas, nessa ocasião, o efetivo presente era de 68 homens, por coincidir com o período da substituição anual dos militares. Alertados quanto à iminência do ataque argentino, foi armado um dispositivo para a defesa da capital, com a recomendação do governador Rex Hunt de que não houvesse combate na

---

[112] A Argentina tinha uma forte dependência externa tanto para o recompletamento da dotação de aeronaves, blindados, embarcações navais, artilharia e mísseis, como para a manutenção dos referidos equipamentos.

[113] Middelbrook (2003) esclarece que foi uma Companhia de Comandos Anfíbia que executou o assalto inicial às Falklands/Malvinas. Para frustração destes, boa parte da literatura existente atribui o ataque a outra tropa de elite argentina, os *Buzos Tácticos* (Mergulhadores Táticos). Nas páginas 31 e 32, há uma detalhada descrição da tomada da casa do governador britânico do arquipélago e das circunstâncias que levaram à morte de um tenente argentino, num ataque na proporção quase suicida de 1 para 3 (o normal seriam 3 para 1).

[114] As ações de Comandos, caracterizadas pela surpresa e agressividade, são desenvolvidas por tropas especiais em áreas hostis e normalmente sob o controle do inimigo, exigindo precisão em seu planejamento e execução, pois os comandos se tornam grandemente vulneráveis depois de denunciada sua presença.

cidade, para salvaguardar os habitantes. Houve confronto de tropas, com um pequeno número de baixas no lado argentino (os números variam de acordo com as fontes), mas, ainda pela manhã de 2 de abril, o governador Hunt optou pela rendição, para evitar o sacrifício desnecessário de vidas, dada a esmagadora superioridade dos argentinos[115]. (Duarte, 1986: 90-93)

No dia seguinte (3 de abril), as ilhas Geórgia do Sul foram também ocupadas pelos argentinos, noutra igualmente bem-sucedida operação, com apenas três combatentes mortos no enfrentamento com os fuzileiros navais britânicos. Ressalta-se que, atestando a intenção argentina de realizar negociações posteriores para a manutenção da posse do terreno ocupado, as suas tropas receberam instruções de "respeitar vidas e propriedades britânicas, sem escalar a guerra." (Brasil, Exército Brasileiro, 1982: 42)

Middelbrook (2003: 30) relata o seguinte depoimento de um tenente argentino, integrante da Companhia de Comandos Anfíbia que executara o ataque inicial argentino: "Nossas ordens eram de não causar baixas, se possível. Aquela foi a missão mais difícil de minha carreira. Todo o nosso treinamento era para atirar agressivamente e infligir o máximo de baixas no inimigo." Hastings; Jenkins (1983: 313) demonstraram-se surpresos ao não encontrar, quando da reconquista das ilhas pelos britânicos, sinais de pilhagem por parte das tropas argentinas: os ilhéus mantiveram intactos seus estoques de comida e álcool, o que surpreendera os autores, dadas as péssimas condições de alimentação a que boa parte das tropas argentinas estiveram submetidas.

Após a ocupação, os argentinos guarneceram o mar com seus navios e fortificaram suas posições em terra. Até 12 de abril, início do bloqueio naval britânico[116], o grosso dos equipamentos e da tropa argentina já se encontrava no arquipélago. Após essa data, permaneceria apenas o transporte aéreo (inicialmente seis viagens diárias), mantido permanentemente, mas com interrupções. Ressalta-se que, com as tropas estabelecidas nas ilhas, era fundamental assegurar um

---

[115] O general Menéndez menciona que os fuzileiros navais britânicos haviam treinado uma pequena força para a defesa de Porto Stanley / Argentino, composta por jovens, que receberam instruções sobre o preparo e o manuseio de explosivos, seu emprego e como deveriam atuar em caso de ataque. Entretanto, essa tropa paramilitar foi descomissionada pelos argentinos sem grande dificuldade, por ter sido encontrada uma lista com os nomes de seus integrantes. O general também coloca que os argentinos também tinham, dentre suas diretrizes para a ocupação, a de preservar as vidas e bens da população das ilhas. (Túrolo, 1983: 20 e 80)

[116] Tal bloqueio pôde ser efetivado, mesmo na ausência do grosso das forças navais inglesas, pela ameaça representada pelos submarinos nucleares britânicos já presentes.

permanente fluxo logístico, seja por via marítima, seja por transporte aéreo (idealmente ambos).

Nesse contexto, o aeroporto de Porto Stanley / Argentino (única pista capaz de receber aviões pesados, que transportavam suprimentos) tornou-se um objetivo estratégico e alvo de ambos os contendores. Dadas as características do terreno (firme e rochoso) sobre o qual fora construído esse aeroporto, os danos provocados pelo bombardeio britânico (aéreo e naval) eram mais extensos nas instalações existentes que na pista de pouso. Entretanto, pela referida atuação da frota naval e aeronaves britânicas, nunca se conseguiu voar com a continuidade e frequência requeridas.

Na Ilha Falkland Oeste / Gran Malvina, o efetivo empregado foi, dada sua menor importância militar, relativamente reduzido[117]. É importante registrar que o litoral, extremamente recortado, inviabilizava a ocupação (e defesa) de todos os pontos de desembarque possíveis.

A decisão de, a fim de manter a posse das ilhas a todo custo, aumentar o efetivo inicialmente previsto no plano de campanha esquemático, de cerca de quinhentos para quase treze mil homens, foi tomado no mais alto nível político-governamental argentino, sem consulta ou estudos prévios por parte do órgão correspondente (Estado-Maior Conjunto) ou dos comandos operacionais dependentes. Isso causou graves problemas à condução das operações:

> “[...] quando as Unidades designadas já se posicionavam no terreno [...] se inteiravam da aparição de novas unidades procedentes do continente que não haviam solicitado e deviam corrigir suas previsões e modificar até o conceito da operação para empregá-las.[...] Esse desdobramento terrestre argentino desproporcional, impossível de apoiar logisticamente, foi um dos fatores mais adversos para a Argentina na batalha terrestre que sobreveio pouco depois.” (Matassi, 1994: 43-44)

Em 3 de abril, o Conselho de Segurança da ONU emitiu a Resolução Nr 502, instando os governos da Argentina e do Reino Unido a que se abstivessem do uso ou da ameaça da força na região conflituosa e exigindo a cessação imediata das

---

[117] Duarte (1986: 264) apurou que o efetivo do Exército Argentino empregado nas ilhas foi evoluindo em função das atitudes tomadas pelos britânicos, atingindo cerca de 10.000 homens, no que veio a se denominar “Guarnição Militar das Malvinas”. Esta se dividia em quatro guarnições menores: Porto Stanley / Argentino, com 7.135 homens; Darwin-Goose Green, com 980 homens; Howard, com 955 homens; e Baía Fox / Zorro, com 930 homens (estas duas últimas localizadas na Ilha Falkland Oeste / Gran Malvina)

hostilidades, a retirada imediata de todas as forças argentinas das Ilhas e uma solução diplomática para suas diferenças[118].

Um dia antes, quando as tropas argentinas estavam ainda ocupando as Falklands/ Malvinas, o gabinete britânico decidiu enviar para o Atlântico Sul uma força-tarefa com a missão de reconquistar as ilhas, na já mencionada "Operação *Corporate*".[119] No dia 5 de abril, as primeiras unidades dessa força, que somaria mais de uma centena de embarcações[120], partiram para a região do conflito, transportando a 3ª Brigada de Comandos, num contingente inicial de aproximadamente cinco mil homens (Duarte, 1986: *293; Dobson, 1982: 173;* Rapoport, 1996: 11). Tropas da 5ª Brigada de Infantaria[121] (entre 3.000 e 3.500 homens) partiriam do Reino Unido em 12 de maio, a bordo do transatlântico *Queen Elizabeth II,* requisitado pelo governo britânico no contexto do amplo programa de

---

[118] À época, havia certa reserva em numerosos países, em particular na Europa, contra o governo militar argentino, relacionada com a questão dos direitos humanos. Ademais, dada sua postura diplomática, de certo modo arrogante, a imagem da Argentina encontrava-se comprometida entre os países do chamado "terceiro mundo". Isso tudo se refletiu na votação do Conselho de Segurança da ONU (Duarte, 1986: 152). Depois de um debate que durou dois dias, o Conselho de Segurança da ONU aprovou a Resolução Nr 502, por 10 votos (Estados Unidos, Reino Unido, França, Jordânia Togo, Uganda, Zaire, Guiana, Irlanda y Japão) contra 1 (Panamá), com 4 abstenções (URSS, China, Polônia y Espanha). Exigia-se a retirada imediata das forças argentinas do arquipélago. Em Eddy et al (1983: 167 a 179) há uma narrativa bem completa dos bastidores da elaboração e votação da Resolução Nr 502 da ONU, assim como da busca do apoio norte-americano e da OTAN

[119] As providências necessárias para pô-la em prática foram muitas, variadas e complexas, pela necessidade de reativar belonaves que se encontravam em fase de desmobilização e de requisição de numerosos navios mercantes, petroleiros e de passageiros, para o transporte de pessoal, de carga e outras finalidades (prisão, hospital etc). Duarte (1986: 248) apurou que, no Arsenal da Marinha, num trabalho diuturno, foram aprontados os navios-aeródromos *HMS Hermes* e *HMS Invincible* e o navio de assalto *HMS Fearless* em apenas três dias.

[120] Landaburu (1988: 91 e 199) relaciona o poder naval dos contendores: no lado britânico teriam sido empregados 44 navios de combate (incluindo 2 navios aeródromos, 8 contratorpedeiros lançadores de mísseis guiados, 15 fragatas de emprego geral , 2 navios anfíbios, 5 navios varredores de minas e 6 submarinos - 5 nucleares e 1 convencional), além de cerca de 70 outros navios, entre mercantes e auxiliares (navios-tanque, navios de transporte de tropas e de cargas, navio-hospital, navio-oficina e rebocadores). Os argentinos teriam empregado cerca de 31 embarcações, organizadas em duas forças-tarefa (anfíbia e de apoio): 1 navio aeródromo, 1 cruzador, 7 contratorpedeiros, 3 fragatas, 1 navio de desembarque anfíbio ,1 navio quebra-gelos, 10 navios de apoio / transporte, 3 navios de aviso, 2 navios de patrulha e 2 submarinos convencionais.

[121] A respeito da composição das duas brigadas britânicas, é interessante notar os ajustes feitos em suas composições originais. A 5ª Brigada perdera dois Batalhões Paraquedistas (para compor a 3ª Brigada) e recebera dois Batalhões de Guarda – S*cots e Welsh Guards* (Uhlig Jr, 1984:58). Houve questionamentos quanto ao envio dessas tropas de guardas, de alto nível, mas vocacionadas para atividades cerimoniais e menos adestradas para o combate. As conclusões mais firmes apontam para uma previsão, ao menos inicial, de seu emprego como reserva da 3ª Brigada ou para manter a posse das áreas conquistadas (o que não ocorreu).

mobilização de recursos e meios para apoiar a operação militar já em curso[122] (Fowler, 1982: 10; Duarte, 1986: 409).

A missão da 3ª Brigada de Comandos era estabelecer uma cabeça de praia, antes da chegada da 5ª Brigada de Infantaria, que completaria a recaptura das ilhas. Uma vez que aquela estivesse em terra, esta última chegaria, elevando o total de tropas terrestres a cerca de 9.000 homens. Ambas ficariam sob o comando divisional do general Jeremy Moore. (Smith, 2006: 33)

Landaburu (1988: 91), baseado num relatório do Ministro da Defesa britânico, mostra alguns números da impressionante logística inglesa: a operação de reconquista das Falkland / Malvinas envolveu o transporte de cerca de 28.000 homens[123] (entre tripulações e tropas de desembarque) e, somente nos navios mercantes, 100.000 toneladas de carga, 400.000 toneladas de combustível e 95 aeronaves. Smith (2006: 37) computou que foram cerca de 600 sortidas (missões de vôo) de reabastecimento para apoiar outras aeronaves, em operações logísticas de elevada complexidade (ver Figura 4.3).

As Ilhas Falklands/ Malvinas estão situadas a cerca de 750 km da extremidade Sul do território continental argentino e a quase 15.000 km do Reino Unido, o que favorecia bastante à Argentina (ver Figura 4.2). Como já se mencionou, os britânicos puderam contar com as instalações americanas na Ilha de Ascensão[124], ainda assim a cerca de 6.250 km do arquipélago, representando uma séria dificuldade para o apoio requerido (fornecimento de sobressalentes, reabastecimento, substituição de pessoal e material etc).

---

[122] A 3ª Brigada de Comandos (do general de brigada Julian Thompson) possuía três Regimentos de Comandos (40, 42 e 45) e tropas de artilharia, engenharia e de logística orgânicas. Estava reforçada com os 2º e 3º Batalhões do Regimento Paraquedista, mais meios blindados, de defesa aérea (inclusive baterias antimísseis) e unidades de apoio. A 5ª Brigada de Infantaria (do general de brigada Tony Wilson) tinha como principais componentes os 1º e 2º Batalhões de Guardas (*Welch* e *Scots Guards*, respectivamente), mais tropas especiais *gurkhas (I/7 Gurkha Rifles*), elementos de engenharia (9º Esquadrão Paraquedista) e unidades de apoio. Os *gurkhas* constituem uma tropa de origem nepalesa, famosos tanto por suas habilidades marciais e bravura, como pela crueldade em combate (quanto a esse aspecto, no presente conflito, há certa controvérsia, onde o imaginário argentino pode ter maximizado sua atuação). Servem à Coroa Britânica desde a época do Exército Colonial Britânico, tendo participado em várias campanhas de pacificação ao longo do século XIX, tendo atuado pela primeira vez na Europa durante a I GM. Uma descrição detalhada das tropas constituintes do contingente britânico encontra-se em Fowler (1982: 12).

[123] Números corroborados por Hastings; Jenkins (1983: 133 e 318).

[124] A Ilha de Ascensão pertence à Grã-Bretanha e, por um contrato assinado com os EUA em 1962, este país está obrigado a permitir o uso pelos britânicos de sua base aérea ali instalada. Os britânicos utilizaram a Ilha de Ascensão como ponto de apoio intermediário, para aguardar o aprestamento de

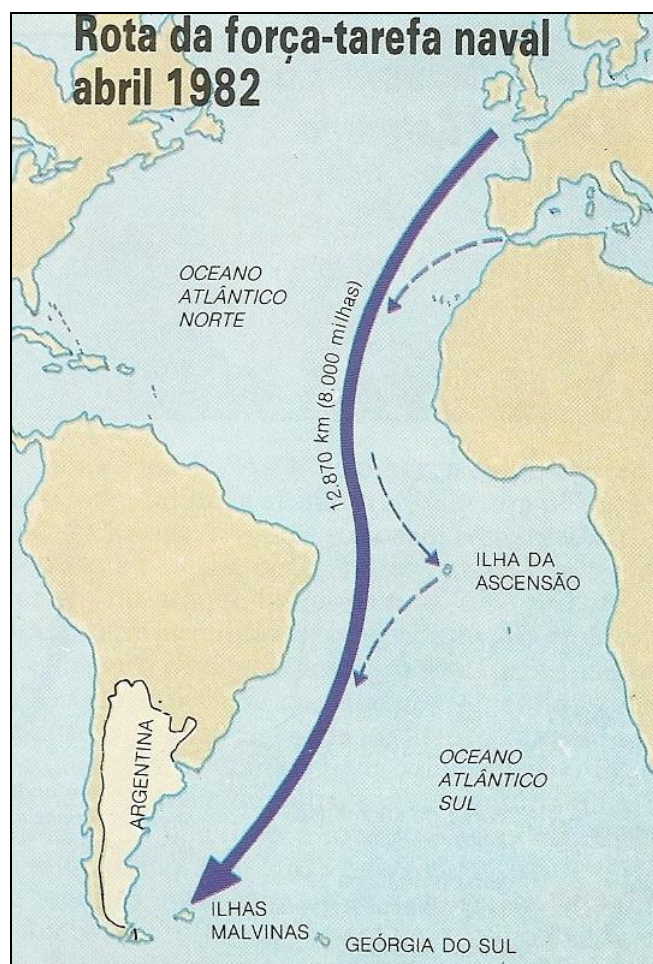



Figura 4.2 - Deslocamento da força-tarefa britânica. (Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1117)

Comparando-se apenas numericamente o poder aéreo dos contendores, verifica-se uma superioridade para os argentinos. Estes possuíam cerca de 127 caças a jato (79 *Skyhawk A-4* e 42 *Mirage / Dagger* – americanos e franceses, respectivamente – e 6 *Super Etendard*, recém-recebidos da França, de uma encomenda de 14 aeronaves), 9 aviões de bombardeio *Canberra* (de origem inglesa), de 2 a 3 *AeroMacchi*, 58 *Pucarás* e cerca de 38 helicópteros, de vários tipos. Os britânicos detinham cerca de 42 caças a jato (32 *Sea Harrier*, embarcados,

---

tropas adicionais na Grã-Bretanha e também realizar um adestramento adicional e os ensaios requeridos para operações anfíbias. (Duarte, 1986: 112; Oliveira, 1996: 68)

mais 10 *Harrier GR III*[125]), de 4 a 6 aviões de bombardeio *Vulcan, 4* aviões de transporte C-130 *e* cerca de 140 helicópteros, de vários tipos.[126]

Entretanto, o "estado-da-arte" tecnológica dos navios, aviões e respectivos equipamentos, associados à presença dos porta-aviões britânicos na área, levaram a uma superioridade local, no ar e no mar, por parte dos britânicos. A força aérea argentina tinha seus meios baseados majoritariamente do continente, o que forçava suas aeronaves a operarem no limite dos respectivos alcances, reduzindo drasticamente o tempo de combate disponível.

A aproximação do inverno no hemisfério Sul e consequente predominância de mau tempo e mar agitado na região do arquipélago dificultaria o desempenho dos meios de combate embarcados, afetando particularmente os britânicos, que, antes do desembarque, tinham que operar seus aviões ou decolando de conveses submetidos às más condições de mar, ou desde Ascensão. "A segurança com que foram executados os planos para formar a força-tarefa contrastava com a insegurança dos planos para seu uso [...] Isso foi feito durante a viagem de 12.000 km rumo ao Sul, com uma parada na Ilha de Ascenção." (Guerra na Paz, 1984: 1109-1110)

Apesar da preocupação britânica com seus efetivos terrestres relativamente reduzidos[127] – Freedman (1982) nos remete a cerca de 9.000 homens (6.000 do exército e 3.000 fuzileiros navais) – e os problemas logísticos decorrentes da distância e características desfavoráveis do teatro de operações, o resultado do conflito mostrou que o valor numérico não é decisivo quando outros fatores entram em consideração, como veremos mais adiante.

Como o ataque a bases aéreas ou navais argentinas no continente implicaria num custo (político e de vidas humanas) muito elevado, a estratégia inglesa baseou-se, simplificadamente, nas seguintes idéias: (1) impor bloqueios aéreo e naval na região; (2) desgastar as forças de ocupação argentinas (com operações de combate limitadas, predominantemente noturnas, bombardeios navais e aéreos, ataques com

---

[125] A aeronave *Harrier* combina a flexibilidade de um helicóptero com a velocidade e poder de fogo de uma aeronave de ataque convencional, pela possibilidade de decolagem e pouso vertical, permitindo sua operação de porta-aviões pequenos e de pequenos aeroportos. Uma pista de pelo menos 130 metros de comprimento é requerida porque o motor não tem potência para erguer verticalmente a aeronave completamente carregada. Após queimar combustível e utilizar seu armamento, é capaz de pousar verticalmente. (Aviões de Guerra, 1985: 251)

[126] Número de aeronaves inglesas extraído de Dobson (1982: 174) e Goyret (1983: 29-33).

[127] O normal, doutrinariamente, seria um efetivo britânico (na situação de atacante) bastante superior ao argentino (agora na defensiva), numa proporção de, pelo menos, três para um.

helicópteros[128] e ações de Comandos); e (3) um desembarque decisivo nas ilhas, para a reconquista. Isso não poderia tardar muito, tendo em vista a aproximação do inverno, que agravaria muito o clima já extremamente rigoroso das ilhas.

Para a efetivação dos referidos bloqueios[129], os britânicos valeram-se dos seus submarinos e de operações aéreas e aeronavais, com ataques aos campos de pouso das ilhas e a destruição de aviões e elementos de apoio argentinos. Além do emprego das aeronaves já mencionadas (partindo de Ascensão e dos navios-aeródromos), foi realizado o bombardeio naval, por fragatas e contratorpedeiros. Oliveira (1996: 49) relata que, durante essas operações, houve falhas tanto nas comunicações entre os fuzileiros navais e as aeronaves empregadas, como nas medidas de proteção eletrônica, resultando na derrubada de parte destas últimas pelos mísseis da defesa antiaérea argentina.

Pelo lado argentino, apesar da superioridade numérica em aeronaves, padeceu-se da obsolescência da sua maior parte (exceção feita aos seis *Super Etendard*[130]*)* e pela divisão dos meios aéreos entre continente e arquipélago.[131] Os *Mirage* e os *Skyhawk A-4,* desprovidos de mísseis e empregando foguetes e bombas, para obter sucesso nos ataques, requeriam uma grande aproximação dos alvos, expondo-se à defesa anti-aérea inglesa e levando a que um número elevado de bombas, mesmo atingindo o alvo, não explodissem (pela insuficiência de tempo para armar os respectivos mecanismos de detonação). Entretanto, os próprios britânicos reconheceram o preparo e a destreza dos pilotos argentinos que atuaram

[128] Oliveira (1991: 77-80) coloca que, diferentemente dos argentinos, que utilizaram os helicópteros essencialmente para tarefas de transporte, os britânicos os empregaram em missões de ataque, de ligação, de reconhecimento e vigilância, de desembarque de tropas especiais, de transporte de feridos, busca e salvamento.

[129] Duarte (1986: 429), a respeito dos efeitos do bloqueio aeronaval britânico, registra que, em 17 de maio, informava-se de Buenos Aires que cem mil toneladas de alimentos, roupas e remédios estavam em contêineres em Comodoro Rivadavia à espera de transporte para as ilhas.

[130] Estas aeronaves seriam de capital importância para o êxito dos ataques que redundaram no afundamento do contratorpedeiro *HMS Sheffield* (em 04 de maio) e do navio mercante *Atlantic Conveyor* (em 25 de maio). Entretanto, o embargo econômico europeu levou a que, por falta de sobressalentes, que dependiam de importação da França, uma delas fosse “canibalizada” para manter as quatro restantes em funcionamento. (Oliveira, 1996: 53)

[131] A Força Aérea argentina dividira seus meios em duas partes e a massa (*Skyhalk, Mirage e Dagger*) permaneceu no continente, sob ordens do Comando Aéreo Estratégico, não trabalhando em missões de apoio direto (tático) às forças terrestres. Esse tipo de apoio era prestado pela outra parte da Força Aérea, com os Pucará, outorgados ao comandante da Guarnição Militar das Malvinas, e pelos *Aero Macchi*, da aviação naval (Túrolo, 1983:216). Landaburu (1988: 209) afirma que todas as aeronaves que operavam das ilhas foram destruídas.

no conflito[132]. Hastings; Jenkins (1983: 211) explicam que o temor dos pilotos argentinos em relação aos mísseis britânicos, principalmente os Sea Dart, levava-os a voar tão baixo, que estes não tinham espaço adequado para operar, nem as bombas tempo para se armar.

A campanha das Falklands / Malvinas pode ser ainda considerada como a primeira experiência de emprego de mísseis táticos por ambos os contendores. Dos mísseis argentinos, merece citação o *Exocet* (para emprego pelos *Super Etendard*) e, pelos britânicos, o *Sea Skua* (ar-mar) e o *Sidewinder* (ar-ar), mísseis de elevada eficiência que armavam os helicópteros *Lynx* e as aeronaves *Sea Harrier*, respectivamente, assim como os *Sea Wolf*, *Rapier* e *Blowpipe* (superfície-ar), empregados em plataformas diversas.[133]

O ataque para recuperação das Ilhas Geórgias do Sul, Operação *Paraquet*, foi a primeira ação de combate da esquadra inglesa no conflito e uma decisão primeiramente política, para atender ao clamor das ruas no Reino Unido, mais de duas semanas pós a partida da Força Tarefa, numa demonstração de força. “[...] A diplomacia britânica precisava de uma pitada de ação militar para afiar sua credibilidade”, afirmam Hastings; Jenkins (1983: 126). Middlebrook (2001: 103) complementa que a intenção britânica era escalar o conflito por etapas, numa tentativa de induzir os argentinos à retirada.

Precedida de reconhecimentos aéreos (em número de três, com radares e aeronaves *Victor*, voando da Ilha de Ascenção) e patrulhas com o submarino Conqueror, a operação iniciou-se com o desembarque de patrulhas de observação na tarde de 21 de abril e na noite seguinte, em ambas as ocasiões sob terrível nevasca. O mau tempo levou à perda de dois helicópteros *Wessex* (as primeiras perdas aéreas britânicas na guerra).

A operação, que chegou à beira de uma catástrofe, dadas as já mencionadas condições geográficas e atmosféricas[134], culminaria com a invasão da ilha na manhã do dia 25 e a rendição da força argentina que a guarnecia. O submarino argentino

---

[132] Havia anos a Força Aérea Argentina deixara de lado as táticas e procedimentos de ataque a objetivos navais. Desde 1969 fora limitada na sua responsabilidade aeromarítima e adotara armamento desenhado para alvos terrestres.

[133] Em consequência do embargo econômico europeu, o estoque argentino de *Exocet*, sofisticado e inovador míssil de origem francesa, resumia-se a cinco exemplares para emprego pelas aeronaves *Super Etendard* (todos empregados). Em Oliveira (1996: 63 a 65) encontra-se uma descrição sumária dos diversos tipos de mísseis empregados pelos contendores.

Santa Fé, que transportava tropas para reforçar a proteção da ilha, acabou avariado na ocasião e foi a pique, mas sem perda de tripulantes. Houve o aprisionamento de cerca de 150 fuzileiros navais e 40 civis, que trabalhavam na desmontagem de uma estação baleeira no porto de Grytvken (episódio “Davidoff”). Os prisioneiros foram enviados de navio para a ilha de Ascensão e, em 13 de maio, transportados de avião para Montevidéu, no Uruguai, de onde um navio da Marinha Argentina os levaria para Buenos Aires. (Duarte, 1986: 318, 322 e 407; Smith, 2006: 50-52)

Entretanto, o desenlace do conflito começaria de fato em 1º de maio, com os três ataques aéreos britânicos sobre o aeroporto da capital malvinense, mas ainda sem desembarcar nas ilhas.

Os ataques ao aeroporto de Porto Stanley / Argentino, executados pelos aviões de bombardeio *Vulcan,* da *Royal Air Force,* partiram da Ilha de Ascensão, requerendo planejamentos complexos e a execução de sucessivos reabastecimentos no ar, por meio de aviões-tanque. Essas missões de combate aéreo, inicialmente ataques ao aeroporto e, depois, a postos de radar argentinos, foram denominadas “Operações Black Buck”.[135]

Operava-se no limite das capacidades e consumo de combustível das aeronaves e em condições climáticas adversas, constituindo-se nas mais longínquas já efetuadas por uma força aérea. Mais importante que a efetividade dos bombardeios (na Operação Black Buck I, somente uma bomba atingiu a pista do aeroporto de Porto Stanley / Argentino), foi o efeito psicológico sobre os argentinos, no tocante à demonstração da vontade britânica, do que estavam dispostos a fazer e a capacidade para tal.

Os *Vulcan* gastavam cerca de dezesseis horas de vôo em cada missão, num percurso de cerca de 12.400 km (ida e volta), requerendo seis reabastecimentos aéreos (ver Figura 4.3). Para apoiar a missão de um único Vulcan (levando 21 bombas de 454 kg, que seriam despejadas de uma altura de 3.000 metros), eram necessários onze aviões-tanque. Middlebrook (2001: 118) informa que, para finalizar

---

[134] Em Guerra na Paz (1984: 1111-1112), Middlebrook (2001: 103-113) e Smith (2006: 50-52) encontram-se descrições detalhadas (e que se complementam) dos eventos relacionados a essa operação, que teve sérias falhas no seu desencadeamento.

[135] Uma descrição bastante completa dessas operações – num total de seis –, pode ser encontrada em Aviões de Guerra (1985: 283 a 288). Em 03 de junho, na última dessas operações de bombardeio anti-radar (Black Buck VI), devido à falha num desses reabastecimentos, uma das aeronaves foi forçada a pousar no Brasil, onde ficou retida. (Middlebrook, 2001: 293)

o plano de vôo necessário, foram requeridos cerca de uma dúzia de oficiais bastante experientes, que, ainda assim, levaram 2 dias no trabalho.

Smith (2006: 72) registra que, ainda em 1º de maio, os argentinos teriam danificado, com tiros de artilharia e mísseis, o contratorpedeiro *HMS Glamorgan* e as fragatas *HMS Alacrity* e *HMS Arrow*.

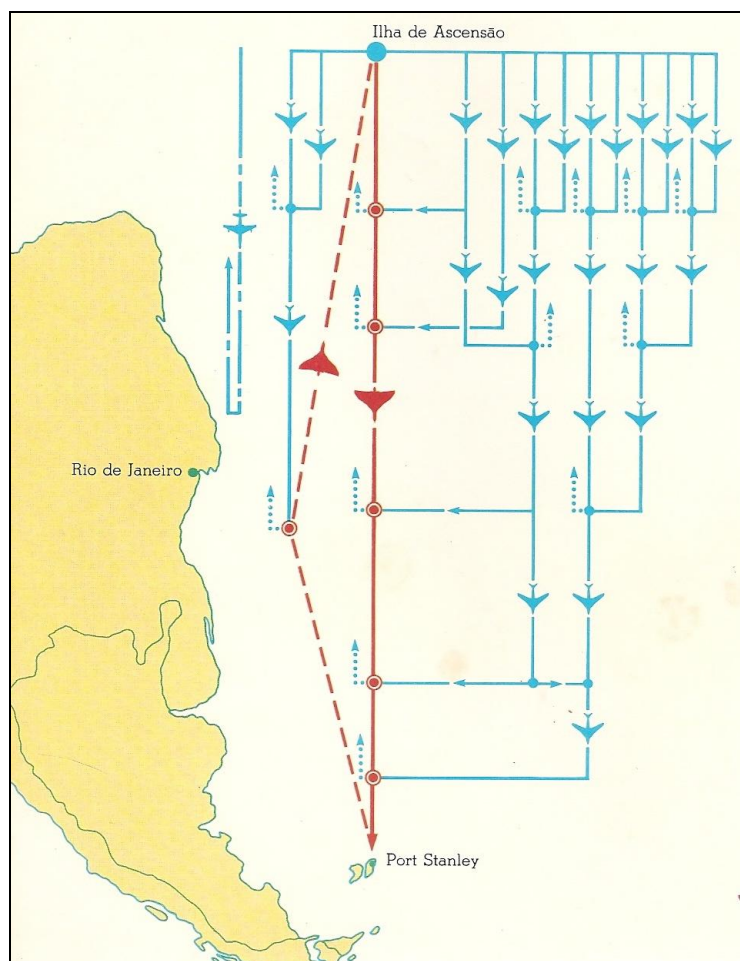



Figura 4.3 - Plano de reabastecimento em vôo das missões "Black Buck".
(Fonte: Aviões de Guerra, 1985: 286)

No dia seguinte, num episódio controverso, o submarino nuclear britânico *HMS Conqueror*, torpedeou o cruzador argentino *ARA General Belgrano*, que navegava com dois navios-escolta, a cerca de 40 quilômetros da Zona de Exclusão de 200 milhas estabelecida pelo próprio governo britânico, levando ao seu afundamento.[136] Houve a morte de 321 tripulantes (3 oficiais, 216 praças de carreira e 102 conscritos), a maior parte a bordo, em função direta do ataque, e uma parcela

---

[136] Narrativas detalhadas do ataque podem ser encontradas em Smith (2006: 55-57) e Duarte (1986: 360-369).

menor na fase de abandono do navio[137]. Oliveira (1996: 68) informa que o comandante do submarino britânico, respaldado na sua decisão pelo governo britânico, alegou ter disparado "para evitar que aquele pequeno grupo-tarefa argentino se constituísse em ameaça grave à força-tarefa britânica".

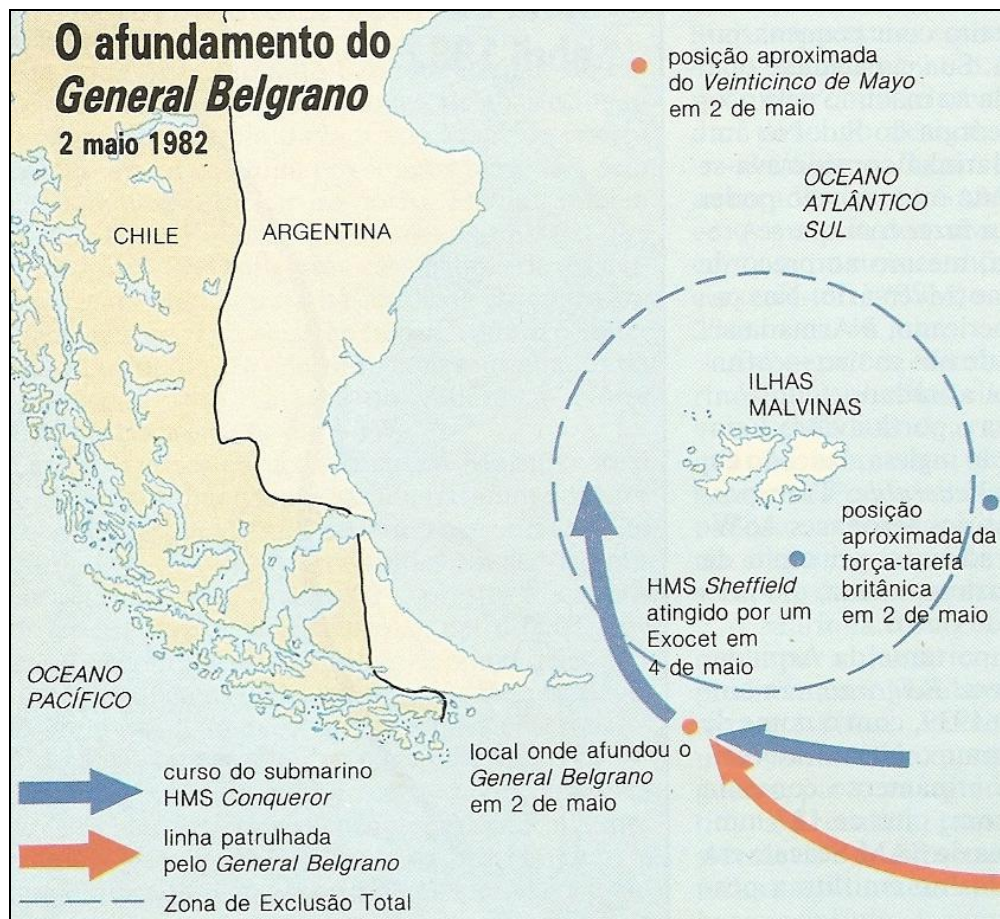



Figura 4.4 - Quadro esquemático do afundamento do navio ARA *General Belgrano*. (Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1118)

Eddy et al (1983: 243) consideram que os britânicos poderiam, se desejassem, apenas danificar o navio argentino, empregando outro tipo de torpedo disponível no submarino, sem afundá-lo. Hastings; Jenkins (1983:115-117) colocam uma luz diferente sobre o episódio: Woodward estava apreensivo quanto à posse pela Marinha Argentina de armamentos semelhantes aos seus e isso teria influído na decisão de atacar o cruzador Beltrano, como demonstração de força e de vontade, com o objetivo de levar os argentinos a retirarem sua frota naval da área (no que foi bem-sucedido). Finalmente, Matassi (1994) conclui que, de interesse

---

[137] Números extraídos de Middelbrook (2003: 115).

para alguns membros do governo britânico, esse ataque também reduzia bastante a possibilidade de uma solução negociada para o conflito.

Em represália, no dia 4 de maio, três *Super Etandard* (dois deles carregados com apenas um míssil *Exocet*[138] cada, para maior autonomia de vôo), partiram da Base Comandante Espora (em Baía Blanca, na província de Buenos Aires, a cerca de 470 milhas do arquipélago) e, guiados por um avião-patrulha *Neptuno* atacaram o contratorpedeiro britânico *HMS Sheffield*, que afundaria cinco dias depois.

Esse evento abateu momentaneamente o moral britânico, afirma Middlebrook (2001: 164-165). O *HMS Sheffield* funcionava como "olhos e ouvidos" da força-tarefa contra a aproximação de aviões inimigos, mas, como outros navios da força-tarefa inglesa, não dispunha de proteção de guerra eletrônica[139] adequada contra os mísseis *Exocet*. Na ocasião, navegava cerca de 20 milhas a frente do porta-aviões *Hermes*, alvo prioritário do ataque argentino.[140]

Nesse episódio, a aviação naval argentina demonstrou a fragilidade da defesa anti-aérea da força-tarefa britânica, que não dispunha de aviões para alarme aéreo antecipado (*AEW - Airborne Early Warning*). Dias depois, o Reino Unido despacharia para a base aérea de Ascensão aviões de reconhecimento *Nimrod* (*British Aerospace*), para realizar a vigilância aérea de longo alcance, tentando evitar a repetição de episódios como o do *HMS Sheffield.* Entretanto havia sérias limitações, seja em função da distância do arquipélago (muitas horas de vôo e necessidade de reabastecimento aéreo), seja pelo fato de os *Nimrod* enviados serem vocacionados para a detecção de submarinos[141] (Duarte, 1986: 374-375 e 391). Em 12 de maio, a Força Aérea argentina danificaria o contratorpedeiro *HMS Glasgow* e, em menor extensão, a fragata *HMS Brilliant* (esta última não confirmada em fontes britânicas).

Na noite de 14/15 de maio, os britânicos executaram um bem-sucedido golpe-de-mão[142] na Base Aeronaval Calderón, montada pelos argentinos na Ilha Peeble /

---

[138] O *Exocet* (nome derivado de *Exocoetus*, uma rara espécie de peixes voadores) é um míssil de superfície, anti-navio, que voa logo acima do nível da água, aproximadamente à velocidade do som.

[139] A guerra eletrônica consiste no conjunto de atividades, ativas e passivas, com objetivo de proteger as emissões eletrônicas próprias (comunicações e radares) da guerra eletrônica inimiga e, ao mesmo tempo, impedir, dificultar ou tirar proveito das do oponente. Envolve equipamentos, tecnologias e procedimentos específicos, de acordo com o objetivo estabelecido.

[140] Em Middelbrook (2003: 121-124) encontra-se uma narrativa bem detalhada por parte do piloto que lançou o Exocet sobre o *HMS Sheffield.*

[141] O modelo para vigilância aérea *AEW Mark-3* não entraria em serviço antes do final daquele ano.

[142] O "golpe-de-mão" é uma operação ofensiva realizada de surpresa contra uma força ou instalação inimiga e consiste no deslocamento efetuado em segredo até as proximidades do objetivo e ataque fulminante para neutralizar tropas, destruir instalações, depósitos de armas, acampamentos ou colher informações por meio de prisioneiros, documentos e equipamentos.

Borbón[143]. Essa operação, como parte dos preparativos para uma já planejada invasão anfíbia para retomada da Ilha Falkland Leste / Soledad, objetivava erodir o moral dos soldados argentinos e destruir meios potencialmente perigosos para as ações inglesas futuras. Havia no local uma pista de pouso, um posto móvel de radar, nove aviões Pucará – objetivo prioritário – (e outras aeronaves leves) e uma guarnição de fuzileiros navais. Sua pista servia de ponto de escala para os C-130 procedentes do continente, que descarregavam suas cargas, então transportadas aos destinos finais por aeronaves menores ou embarcações (que burlavam mais facilmente o bloqueio britânico). No ataque foram empregados 55 comandos do 22º Regimento *SAS*[144], dos quais 10 teriam chegado à ilha no dia anterior, pelo mar, para preparar o ataque e balizar a zona de aterrizagem dos helicópteros que trariam os demais. Logrou-se a destruição de todas as aeronaves ali estacionadas, do posto de radar e do depósito de munição. O oficial argentino que chefiava a guarnição foi morto e dois britânicos ficaram feridos (Duarte, 1986: 412-414; Smith, 2006: 65). Simultaneamente, navios da força-tarefa bombardeavam as defesas de Porto Stanley / Argentino, destruindo outras três aeronaves argentinas.

Por esse mesmo período, de 14 a 18 de maio, uma última tentativa de solução negociada do conflito foi conduzida por Javier Pérez de Cuellar, então Secretário-Geral da ONU: propunha-se um cessar fogo e retirada das tropas, sob observação da ONU, seguindo-se a instalação de uma administração interina, também da ONU, com representantes de ambas as partes envolvidas. Quase chegou-se a termo, mas, por intransigência de ambas as partes, principalmente dos argentinos, as negociações fracassaram. (Eddy et al, 1983: 262)

Ainda em meados de maio, os britânicos chegaram a avaliar o custo político-estratégico de bombardear bases aéreas argentinas no continente, chegando a executar algumas atividades de reconhecimentos. A ideia não prosperou, uma vez que tal atitude não contaria com aval internacional, por não configurar uma ação em auto-defesa e estar totalmente fora da Carta da ONU.

> “Enquanto equipes de inteligência britânicas tinham sido enviadas para o continente no curso da guerra – com a constrangedora aterrissagem de um Sea King no Chile, em 16 de maio, revelando-se ao mundo – em nenhum

---

[143] A fim de evitar a concentração de meios aéreos em Porto Stanley / Argentino, além da Base Aeronaval Calderón, foi instalada a Base Aérea Militar Cóndor, em Darwin.

[144] *SAS (*Special Air Service): tropa militar de elite que, apesar do nome, pertence ao exército britânico e é considerada uma das melhores unidades antiterror do mundo. Outra tropa inglesa similar, porém orgânica da Armada e que também atuou na guerra foi o *SBS (Special Boat Service)*.

> ponto estava autorizado ou subentendido um ataque às bases aéreas inimigas.” (Hastings; Jenkins, 1983: 162)

Mesmo se tentando obter a rendição argentina com o bloqueio aeronaval prolongado e bombardeios castigando as suas posições, a invasão terrestre sempre foi defendida no Reino Unido pelos grupos mais “duros” dos conservadores, posição que foi ganhando força com a evolução dos acontecimentos e a aproximação do inverno. Constatou-se que os britânicos, utilizando-se da guerra eletrônica, criavam alvos eletrônicos falsos, simulando desembarques noturnos. Nas palavras do general Menéndez:

> Os britânicos têm uma extraordinária capacidade no que chamamos de guerra eletrônica, assim que, uns dias depois [dos primeiros bombardeios à ilha] simularam perfeitamente o desembarque: aparecia nas telas todo o dispositivo, como num desses jogos eletrônicos [...] não se podia especular se era um jogo ou não e, assim, alertava-se toda a posição, não se dormia e ficávamos em tensão permanente. Até que, na melhor situação, às cinco da manhã os britânicos se cansavam e suspendiam o jogo. Até esse momento, todo mundo esperava que houvesse ocorrido um desembarque aéreo ou com lanchas. (Túrolo, 1983: 134)

Devido às péssimas condições meteorológicas do período, observaram-se longos intervalos entre as ações de combate. Há registros de que, com frequência, a visibilidade era praticamente nula, com ventos de até 120 km/h e ondas chegando a 12 metros, além de uma temperatura média sempre abaixo de zero. Entretanto, com ou sem combate, os combatentes de ambos os lados padeceram com o frio, a fadiga, o stress da espera e, em grau variável e mais acentuadamente no lado argentino, a fome.

4.2.2 **Fase 2: estabelecimento e expansão, pelos britânicos, da cabeça-de-praia**

O retardo em invadir as ilhas (dos bombardeios britânicos em 1º de maio até o desembarque em San Carlos decorreram cerca de vinte dias) contribuiu bastante para o sucesso da operação. Os argentinos, além dos problemas logísticos derivados de problemas estruturais e falhas de planejamento, foram privados da plena reposição de suprimentos (pelo bloqueio) e tiveram consumir de seus estoques. Aos poucos, foram perdendo a capacidade de reação.

Dadas as dificuldades impostas pelo bloqueio aeronaval, a baixa mobilidade na Ilha Falkland Leste / Soledad (tanto aérea, pela redução no número de aeronaves

e no estoque de combustível, como terrestre, pelas características do solo[145]) e o litoral excessivamente extenso e recortado, o general Menéndez, governador militar e encarregado da defesa das ilhas, estabeleceu – e foi aceito pela Junta Militar – que Porto Stanley / Argentino seria o objetivo estratégico principal de defesa.[146] O general incluiu a Companhia de Comandos 601 (que chegara à ilha entre 24 e 25 de abril) no seu plano de defesa, com a missão de vasculhar todo o perímetro da ilha, em busca de indícios de desembarque inimigo. Se este ocorresse, deveria infiltrar seus homens, todos profissionais, na cabeça-de-praia, informando para que a Força Aérea estacionada no continente fosse acionada (essa implícita dependência de apoio continental, verificar-se-á, talvez tenha sido seu maior erro).

Entretanto, dada a inferioridade numérica dos britânicos para um ataque direto, a tática escolhida para a invasão anfíbia à Ilha Falkland Leste / Soledad foi a de aproximação indireta[147], desembarcando longe das principais concentrações argentinas. Planejava-se uma invasão progressiva, iniciando com o estabelecimento de uma cabeça-de-praia, fortemente protegida com artilharia.

O Estudo Histórico-Doutrinário do Exército Brasileiro (Brasil, Estado-Maior do Exército,1982: 56) aponta três justificativas para a escolha de San Carlos como ponto de desembarque pelos britânicos: (1) o conhecimento do terreno e do inimigo em presença (obtido por reconhecimentos e informações de satélites, fornecidas pelos norte-americanos); (2) o fato de o Estreito de San Carlos, apesar de restringir

---

[145] Quanto ao solo, além de acidentado, onde não se apresentava pedregoso, era macio e composto, em grande parte, por turfa, uma espécie de carvão mineral, usado como combustível pelos ilhéus. Em Túrolo (1983: 74) encontramos uma afirmação do general Menéndez a respeito, bastante ilustrativa: "Confirmamos nesses dias (24/25 de abril) que os caminhões ao atravessar o campo, se enterravam até os eixos. Isso é o que chamaria 'o drama da mobilidade', algo que nos apresentou problemas de grande magnitude". O general, noutro ponto, afirma que a escassez de helicópteros sempre foi fator limitador e condicionante das operações, apenas dispondo de meios para movimentar aproximadamente uma companhia de infantaria reforçada, com seus equipamentos.

[146] Em Eddy et al (1983:188) e Fowler (1982: 13-14), consta que, em 17 de abril de 1982, o general Menéndez teria recebido do serviço de inteligência argentino uma estimativa bastante apurada das forças britânicas que se aproximavam, bem como de suas principais características e táticas de emprego, descrevendo as opções que os britânicos tinham para atacar as ilhas e as consequências de cada uma. Prognosticava, inclusive, que, ao invés de um ataque frontal a Porto Argentino / Stanley, era muito mais provável que os britânicos estabelecessem uma cabeça-de-praia em um dos locais enumerados, sendo San Carlos era o segundo local da lista. Como o litoral a defender tinha quase 4.000 km de extensão e uma enormidade de locais de desembarque possível, o general Menéndez, ciente do axioma militar de que "quem tenta defender tudo acaba não defendendo nada", decidiu por assegurar prioritariamente a posse da capital do arquipélago. Sabendo que se o inimigo desembarcasse num local não defendido não teria condições de rechaçá-lo, dispôs tropas (além de Porto Stanley / Argentino) em Darwin, Porto Howard e Baía Fox / Zorro, de onde acreditava poder resistir aceitavelmente. (Túrolo, 1983: 100-106; Fowler, 1982: 14)

[147] Estratégia formalmente exprimida no início do século XX pelo historiador e estrategista britânico Basil Liddell Hart.

drasticamente a maneabilidade da frota naval, ser cercado por elevações, o que oferecia relativa proteção contra mísseis superfície-superfície e ar-superfície, além de facilitar a defesa anti-aérea, pelo emassamento (agrupamento) dos fogos dos canhões e mísseis das fragatas e contratorpedeiros; e (3) a maior possibilidade de surpresa, pela localização afastada e ações de dissimulação.

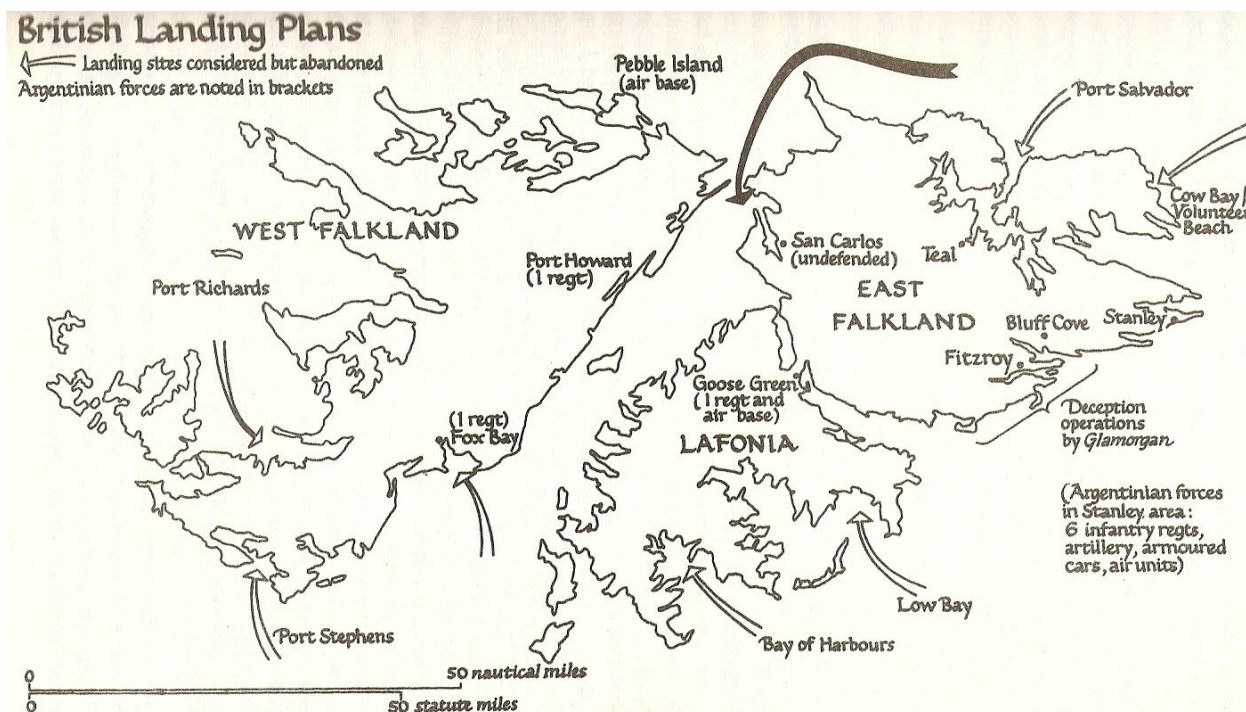



Figura 4.5 - Possíveis locais de desembarque das tropas britânicas; em destaque, o local escolhido, San Carlos. (Fonte: Middlebrook, 2001: 197)

Hastings; Jenkins (1983: 185) mostram que nem tudo correu perfeitamente durante a concepção do ataque britânico. Nesse momento, por exemplo, houve certo “descolamento” do planejamento do general Moore, mais atento e preocupado com as operações navais, imediatas, do que com o planejamento das operações terrestres posteriores. A escolha de San Carlos, melhor opção para um desembarque menos vulnerável, levava à posterior necessidade de um grande e sacrificante deslocamento terrestre e à necessidade de proteger-se das forças argentinas em Goose Green / Pradera Del Ganso – Darwin.

Assim, na madrugada de 21 de maio, foi desencadeada a Operação *Sutton* (apresentada formalmente à Primeira-Ministra Margareth Tatcher cerca de três semanas antes), com um importante desembarque de forças inglesas na Baía de San Carlos, a 80 km da capital da ilha. A hora “H” escolhida foi 1h30min e todos os

objetivos na costa deveriam estar ocupados em no máximo seis horas, quando um ataque aéreo argentino seria provável.

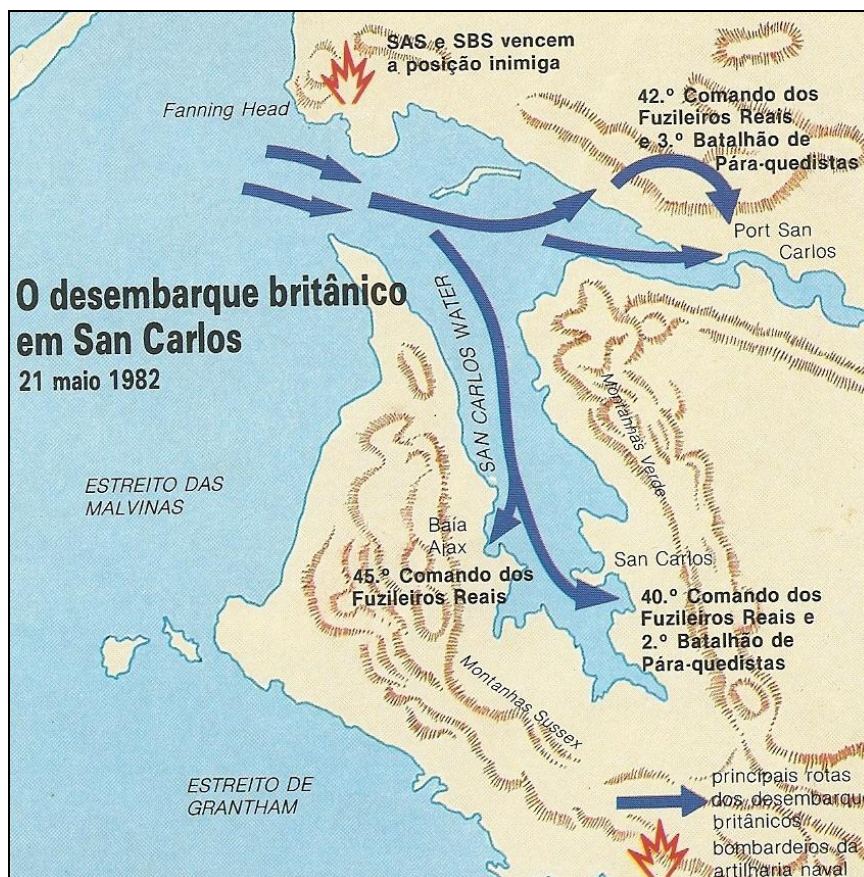



Figura 4.6 - Esquema do desembarque britânico em San Carlos.

(Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1125)

O plano de dissimulação compreendia um bombardeio naval contra alvos na Baía Fox / Zorro (na ilha Falkland Oeste / Gran Malvina), em Bluff Cove e Fitzroy (nas proximidades de Porto Stanley / Argentino, ao Sul) e sobre a capital, além de incursões de forças especiais contra Porto Darwin e Goose Green / Pradera del Ganso.[148] Além de desorientar o serviço de informações inimigo, serviam para fixar as tropas argentinas dessas posições, impedindo-as de intervir no local escolhido para o desembarque. “Enquanto as ações diversionárias tomavam lugar, os desembarques seguiram em frente, admitidamente com algum atraso [uma hora] e confusão, e ainda assim com completo sucesso.” (Smith, 2006: 76)

Às 10h30min começou a reação argentina com os meios aéreos disponíveis na ilha e, às 13h30min, chegava o apoio da Força Aérea e Aviação Naval do continente. Fruto dos ataques aéreos, os argentinos lograram o afundamento da

fragata inglesa *HMS Ardent*, além de avariar seriamente as fragatas *HMS Argonaut, HMS Brilliant* e *HMS Broadsword* e o contratorpedeiro *HMS Antrin*. Os resultados desse contra-ataque só não foram melhores pela não detonação de parte das bombas lançadas (em função do dispositvo de segurança das espoletas dos respectivos aparelhos de disparo).

No decorrer do dia 21 de maio, a despeito das condições climáticas adversas para o transporte dos fuzileiros navais dos navios para as zonas de desembarque e da reação aérea argentina, foram desembarcados cerca de cinco mil homens, com todo seu material, prosseguindo-se na consolidação da cabeça-de-praia[149].

Nos dias seguintes, seria afundada, ainda, a fragata *HMS Antelope* (dia 23 de maio) e danificados seriamente a fragata *HMS Arrow*[150] e os navios de apoio logístico *RAF Sir Galahad, RAF Sir Lancelot e RAF Sir Bedivere* (dia 24 de maio). Entretanto, tais sucessos não foram obtidos sem custo aos argentinos, que perderam também pilotos e aeronaves para a defesa anti-aérea britânica e os *Sea Harrier*. Freedman (1982) afirma que, nesses dias (21 a 24 de maio), quase 40 aeronaves da Força Aérea Argentina (entre estas 15 Mirage e 19 A-4 Skyhawk) foram perdidas, o que corresponderia a quase metade das perdas sofridas no conflito.

Em 25 de maio, por meio de um aviso transmitido pela Base Aeronaval Calderón (Ilha Peeble / Borbón), a respeito da existência de navios britânicos na barra Norte do Canal Falkland / San Carlos, foram empregadas novamente as aeronaves *Super Etendard* e os mísseis *Exocet* (duas unidades). Na ocasião, foi afundado o cargueiro *Atlantic Conveyor*, impondo-se uma segunda grande perda e um sério prejuízo aos britânicos: nesse navio encontravam-se todas as barracas de campanha (4.500 unidades) para os efetivos em terra e 11 helicópteros (8 *Wessex* e 3 valiosíssimos *Chinnok*[151]), além de peças de suprimento para aviões e

---

[148] Numa operação noturno e com um efetivo reduzido, 40 comandos do SAS, carregando armas de diferentes calibres, lograram transmitir aos argentinos a impressão de que se tratava do ataque de um batalhão completo. (Duarte, 1986: 444)

[149] Em Dobson (1982: 175-180) pode ser encontrada uma sucinta descrição das principais ações de ambas as partes (desembarque britânico e reação aérea argentina) no dia 21 de maio de 1982.

[150] Danos a esta última, nesta data, não foram confirmados em fontes britânicas. Entretanto, Smith (2006: 72) registra ter sido danificada pelos argentinos em 1º de maio.

[151] Importante ressaltar que o modelo *Chinook* pode acomodar até dois jipes, dois canhões 105 mm ou vários tipos de carga. Para o transporte de tropa, há 44 lugares sentados, podendo conduzir o dobro em pé – a limitação é apenas de espaço, dada a grande capacidade de peso que pode ser transportado (há relatos do transporte de 140 homens no Vietnam). (Aviões de Guerra, 1985: 1519)

helicópteros.[152] Matassi (1994) apurou que nesse mesmo dia, data nacional argentina, foi afundado ainda o contratorpedeiro *HMS Coventry* e danificadas as fragatas *HMS Broadsword e HMS Avenger* e o navio de desembarque *HMS Fearless* – este último não confirmado em fontes britânicas.

Hastings; Jenkins (1983: 291) afirmam que "a maior baixa" decorrente do ataque ao Conveyor" teria sido a flexibilidade estratégica britânica: a perda de aeronaves frustrou os planos de um salto aeromóvel para os arredores de Porto Stanley / Argentino, gerando a necessidade de uma dura marcha de infantaria a pé.

O Cmt da 3ª Brigada de Comandos - *Royal Marines*, general Thompson, logo após o desembarque, foi pressionado pelos estrategistas de seu país a movimentar-se. Perigosamente, dividiria suas forças contra um adversário numericamente superior e instalado no terreno há mais de 7 semanas.

"A batalha é de alto risco no mar e no ar; deve ser, agora, também em terra." Desse modo expressou-se o almirante Woodward por ocasião do desembarque em San Carlos (Middlebrook, 2001: 250).

Hastings; Jenkins (1983: 229-230), também atentos a esse tema, comentam que a pressão do governo britânico deveu-se, em parte, ao temor de que a ONU deliberasse por um cessar-fogo, limitando a presença britânica na ilha à cabeça-de-praia. Também havia a necessidade de uma vitória tangível para mostrar ao público interno, daí a decisão por atacar Goose Green / Pradera del Ganso, contrariando os planos iniciais do Gen Thompson.

Nos dois avanços simultâneos – o objetivo era fazer um movimento de "pinça", envolvendo Porto Stanley / Argentino por Norte e Sul –, os britânicos estavam empregando cerca de 4.000 homens e a defesa argentina seguia fustigada pelos caças *Sea Harrier*, com canhões de 30 mm e bombas de fragmentação[153].

Tendo consolidado sua posição em San Carlos, os britânicos iniciam seu avanço em direção à capital da ilha em 26 de maio e, no dia seguinte, noutra direção, aproximando-se de Porto Darwin e Goose Green / Pradera del Ganso.

---

[152] Uma boa narrativa dos fatos que envolveram o afundamento do cargueiro pode ser encontrada em Middlebrook (2001: 243-248).

[153] Estas eram muito temidas pelos seus efeitos. Em Kon (1982: 32), um ex-soldado assim as descreve: "[...] as bombas que lançavam eram muito poderosas, de 500 kg; outras eram fragmentárias, explodiam cem metros acima da sua cabeça e faziam uma varredura com os estilhaços [...] de uns 150 metros de comprimento por 60 de largura."

Figura 4.7 - Esquema do plano de avanço até Porto Stanley / Argentino.
(Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1133)

Goose Green / Pradera del Ganso era a segunda maior comunidade civil no arquipélago e Porto Darwin era muito menor, com poucas casas, a cerca de uma milha. Havia, naquela primeira localidade, uma importante pista de aviação, que poderia ser usada pelos *Harrier* britânicos, constituindo-se numa séria preocupação para os argentinos.

Em Porto Darwin, encontrava-se desdobrado o 12º Regimento de Infantaria argentino, mas sem seu armamento pesado completo (que não pudera ser transportado do continente)[154] e praticamente isolado do grosso das forças. Menéndez, impossibilitado de reforçar a posição com os meios que dispunha[155], solicitou ao continente o envio de uma força-tarefa aerotransportada (da Brigada

[154] O general Menéndez (in Túrolo, 1983: 108-109) explica detalhadamente que essa situação estendia-se às demais unidades da III Brigada de Infantaria (da qual o 12º Regimento era integrante). A brigada fora deslocada para o arquipélago de modo fracionado, às pressas e com o pessoal indo por via aérea, com um material mínimo e o material pesado teria que ir de navio depois, o que acabou não ocorrendo. Essa informação é confirmada por Middelbrook (2003: 56-57).

[155] Middlelbrook (2003: 167) narra que, em 24 de maio, os argentinos tinham sua capacidade de transporte de suprimento para os as guarnições mais afastadas e sua mobilidade realmente bastante afetadas: haviam perdido para a artilharia naval e fogo aéreo britânicos cinco navios (Isla de los Estados, Bahía Buen Suceso, Río Carcarañan, Río Iguazú e Monsumen), restando apenas o grande e pouco manobrável Formosa e outros três pequenos navios. Haviam perdido também metade dos helicópteros originalmente disponíveis.

Aerotransportada de Córdoba, reserva estratégica). Dado os riscos envolvidos numa operação desse tipo, o pedido não foi atendido.

Por esses dias, o governo militar do continente, a despeito das limitações reinantes na ilha e das condicionantes do terreno, pressionava o general Menéndez a realizar uma ofensiva sobre San Carlos. Considerando isso inviável sem o recebimento de novos meios e reforços[156] e numa tentativa de se dispor de um elemento com maior capacidade de defesa em Porto Darwin (e, eventualmente, constituir-se numa ameaça maior à cabeça-de-praia inglesa), o general argentino solicita novamente ao continente o envio de uma força aerotransportada.

Novamente a solicitação não foi atendida, considerando-se os riscos envolvidos, uma vez que a zona de lançamento era muito próxima de San Carlos e havia o perigo de se perder todos os aviões de transporte da Força Aérea (Túrolo, 1983:198). Nesse aspecto, a solicitação do general Menéndez era pertinente: encontramos em Eddy et al (1983: 349) que uma das maiores preocupações do comandante das forças terrestres britânicas na cabeça-de-praia, general Moore, era precisamente um lançamento de paraquedistas, do continente, atacando sua posição.

O mau tempo reinante no dia 27 impediu que tropas fossem enviadas de Porto Stanley / Argentino para reforçar o regimento que se encontrava em Porto Darwin e os esforços dos comandos argentinos infiltrados na cabeça-de-praia não foram suficientes para impedir que, na noite de 27/28, com o uso intensivo de helicópteros para o transporte de meios e apoio de fogo naval, fosse desfechado o ataque britânico sobre aquela posição.[157] Nesse combate, os argentinos contaram apenas com o apoio da Força Aérea presente na ilha.

Oliveira (1991: 21) narra que, na tarde de 28 de maio, os britânicos infligiram pesados danos à artilharia de defesa anti-aérea argentina e, por meio da guerra eletrônica, foram neutralizados os postos de comando argentinos, detectados pelas emissões de suas comunicações-rádio, impedindo a transmissão de ordens, o

---

[156] Duarte (1986: 499-503) faz um interessante resumo da situação das tropas argentinas e explicação da inviabilidade de se marchar para San Carlos.

[157] Nas palavras de um capitão argentino: “Os britânicos, com seus helicópteros, moviam-se muito rapidamente. Calcula-se que havia uns cento e trinta helicópteros, dos quais entre setenta e oitenta estavam operando na mesma ilha. Isso lhes dava uma mobilidade espantosa, ainda mais nesse terreno. [...] A mobilidade que os britânicos obtinham com os helicópteros permitia-lhes ocupar morros rapidamente, deslocando-se em saltos com os mesmos.” Quanto à disponibilidade de helicópteros argentinos, noutro depoimento, um tenente da Aviação do Exército Argentino afirma que foram

pedido de apoio e o recebimento de informações. Essa neutralização dava-se por interferência no sinal ou pela destruição do posto. Balza (1985:31-32) apresenta o relato de um caso bastante ilustrativo: por meio da localização eletrônica de um transmissor de rádio utilizado para a essencial tarefa de regular o tiro de uma unidade de artilharia de campanha argentina, os britânicos bombardeiam a posição. Morto o tenente que operava o rádio, um cabo assume o equipamento e logo é atingido – e morto – por tiros de munição traçante. O mesmo acontece em seguida com outro soldado que assume a posição, ficando a unidade sem comunicações.[158]

Um pedido de bombardeio aéreo sobre as posições inglesas do cerco a Darwin feito por Menéndez ao continente não foi atendido, considerando-se os riscos de um bombardeio noturno, realizado de grande altura e que poderia atingir as tropas argentinas.

Os enfrentamentos prosseguiram na noite de 28/29 de maio e, na manhã do dia 29, após longo e desgastante combate[159], sobre um terreno aberto e descampado, com posições defensivas fixas e organizadas em profundidade, foi negociada a rendição de Porto Darwin e, pela tarde, a de Goose Green / Pradera del Ganso[160].

O número de baixas foi entre 13 e 17 mortos e 35 feridos entre os britânicos, contra cerca de 50 argentinos mortos e desaparecidos[161], além de cerca de 150 feridos em ação. Na ocasião, surpreendendo totalmente os britânicos, foram feitos entre 1.200 e 1.400 prisioneiros de guerra e apreendidas armas, equipamentos (inclusive dois aviões Pucará e material de artilharia anti-aérea) e munições.[162]

---

levados para as ilhas, aos poucos e espaçadamente, cerca de 20 helicópteros. (Túrolo, 1982: 54; 58; 94)

[158] Em Túrolo (1982: 76) há o registro de que, cientes da possibilidade de localização eletrônica pelos britânicos, operadores de rádio argentinos bem adestrados sabiam que não podiam fazer transmissões além de dez segundos, sob o risco de serem localizados, operando com transmissões curtas e com a mínima potência necessária.

[159] Em Eddy et al (1983: 327-346) e Middlebrook (2001: 255-275) podem ser observadas narrativas detalhadas do planejamento e da sucessão de eventos dos combates que levaram à queda da posição em Darwin – Goose Green / Pradera Del Ganso.

[160] A rendição lograda pelo major Chris Keeble – que assumiu o comando em combate, quando da morte do comandante (coronel Herbert Jones) durante o ataque – foi resultado de uma mistura acertada de diplomacia e jogo psicológico: enviou dois sargentos argentinos capturados anteriormente, com uma bandeira branca e um apelo ao comandante argentino, alertando que, como católico, ele deveria poupar as vidas de seus homens e dos civis sob sua guarda (Fowler, 1982: 22). Segundo Smith (2006: 90), as negociações duraram quase toda a noite

[161] Algumas fontes registram um total de 250 mortos, contestado por Smith (2006: 88).

[162] Números extraídos de Duarte (1986: 528 e 534), Oliveira (1991: 22) e Fowler (1982: 23).

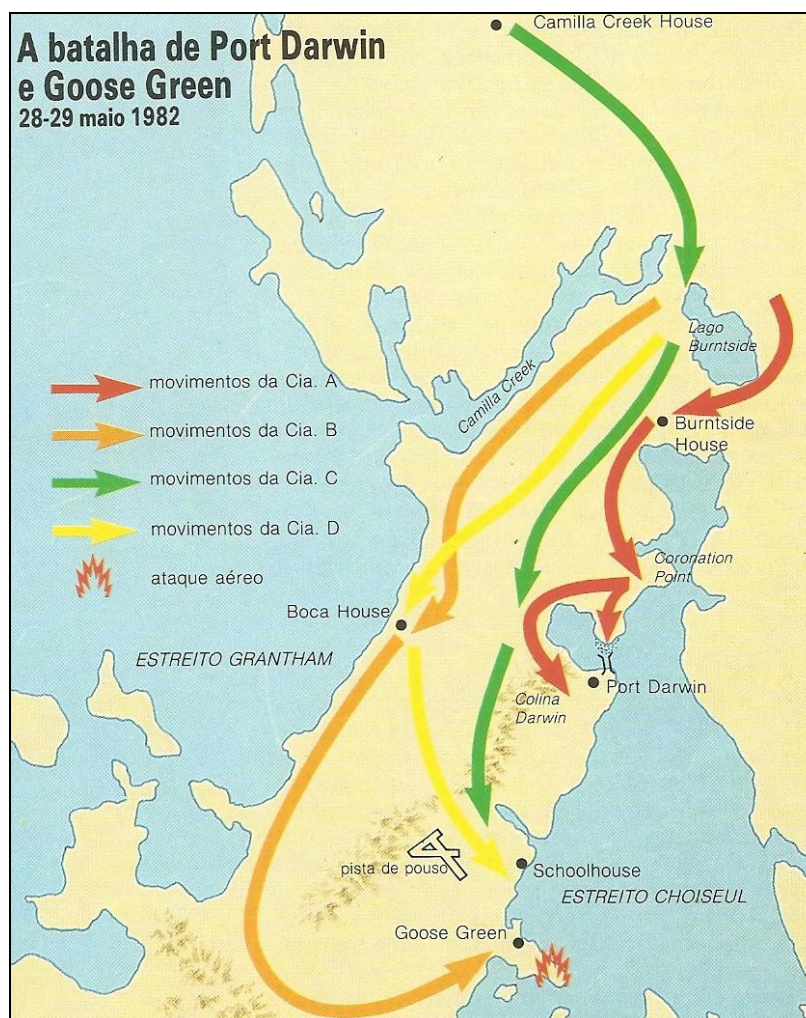



Figura 4.8 - Esquema do ataque britânico a Darwin – Goose Green / Pradera del Ganso. (Fonte: Guerra na Paz, 1984: 1131)

O Estudo Histórico-Doutrinário do Exército Brasileiro (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1982: 62) coloca que a rendição argentina pode ser explicada pela convicção do comandante argentino de que o prolongamento da defesa, dada a impossibilidade de reforço, a escassez de apoio de fogo e a superioridade aérea local dos britânicos, seria um esforço inútil e somente aumentaria o número de baixas (preocupação que, como vimos, o comandante britânico explorou bem).

Entretanto, o depoimento do major Keeble, leva a uma maior reflexão a respeito de liderança, moral e motivação para o combate. O serviço de inteligência britânico teria se equivocado, prevendo um efetivo inimigo no valor de um batalhão e combate na proporção de um para um (caso se soubesse de antemão da desproporção, o ataque provavelmente não teria sido lançado daquele modo).

O resultado obtido mostrou a superioridade britânica, se não quanto às armas, em determinação e empenho. Eddy et al (1983: 344-345) concluem que a

real debilidade dos argentinos era não desejar combater, por não respaldar plenamente a ação de seu governo nas ilhas e perguntam: “Se estavam tão convencidos [da importância das ilhas], por que não lutavam por elas?”

Em defesa dos argentinos, pode-se argumentar que, naquela conta / proporção, devem ser considerados também o apoio de artilharia que os paraquedistas britânicos dispunham (inclusive as tripulações dos barcos que apoiaram o bombardeio), o respaldo das forças de San Carlos, os helicópteros utilizados para transporte maciço de pessoal e equipamentos, os blindados que chegaram mais ao final, o pessoal de saúde etc. Isso tudo, considerando-se a já mencionada precariedade dos meios do 12º Regimento (como já mencionado, incompleto e sem artilharia), equilibraria o poder relativo de combate das tropas (Túrolo, 1983: 225).

Middelbrook (2003) também aponta para o fato de que cerca de metade do contingente argentino ali alocado era da Força Aérea e que outra deficiência daquela tropa eram os seus meios de comando e controle. Tendo perdido um dos dois únicos rádios que dispunha para uma patrulha inglesa (que emboscara uma equipe de reconhecimento), o Cel Piaggi (comandante do 12º Regimento) declarou: “Cada vez que penso nisso, meu sangue ferve. A maioria das comunicações que tive com a Companhia avançada foi por meio de jovens soldados a pé!” (Middelbrook, 2003: 181)

Entretanto, chama a atenção em Hastings; Jenkins (1983: 252) o relato de que os britânicos ficaram surpresos não só pelo efetivo dos argentinos que se renderam, mas também pelo fato de terem capturado apenas um oficial argentino no campo de batalha. A quase totalidade destes, aparentemente, teria permanecido “tão longe da luta e à retaguarda quanto possível.”

Com a queda de Porto Darwin, o general Menéndez perdia o ponto de apoio que lhe permitia alcançar de helicóptero a Ilha Falkland Oeste / Gran Malvina, deixando as tropas lá destacadas – dois regimentos – praticamente isoladas. Para os britânicos, estava eliminada a maior ameaça de ataque terrestre à cabeça-de-praia estabelecida. Adicionalmente, a presença de prisioneiros de guerra argentinos, levados para lá, impunha restrições aos ataques aéreos a partir de então.

Nos dias seguintes, contratorpedeiros, fragatas e caças *Harrier* seguiram bombardeando as posições defensivas de Porto Stanley / Argentino, numa preparação para a ofensiva geral que se aproximava. Em 30 de maio, chegava o

reforço para os britânicos da 5ª Brigada de Infantaria, com cerca de 3.000 homens, incluindo os temidos *gurkhas.* Desembarcaram em San Carlos, transbordados do transatlântico *Queen Elizabeth II* para o navio *Canberra*, da mesma classe.

Nesse ponto do conflito as tropas argentinas já se encontravam em uma situação realmente desesperadora: as linhas de suprimento com o continente estavam interrompidas e a captura de PortoDarwin e Goose Green / Pradera del Ganso eliminara os bolsões de resistência na retaguarda dos britânicos. Nas palavras do general Menéndez: "Em realidade entre fins de maio e princípios de junho sentimos que estávamos no fio da navalha, em perigo de cair por fome" (Túrolo, 1983: 252). A falta de comida entre os combatentes argentinos, menos comentada por oficiais, mas frequente nos relatos de ex-soldados, foi um dos fatores críticos a contribuir para o abatimento do moral da tropa argentina[163].

Nos primeiros dias de junho, Porto Stanley / Argentino estava isolado e sem apoio do continente. Segundo Middelbrook (2003: 218), "Galtieri pressionava [Menéndez] para ser mais agressivo e móvel, mas o dispositivo das forças ao redor de Stanley e tudo o que se estruturara fora baseado na *política acordada de defesa estática* [grifo nosso], forçando os ingleses a avançar e atacar." Num fator complicador adicional, o Comando da Força Aérea argentina, contrariando os interesses do general Menéndez, determinou que os dois helicópteros *Chinook* ainda em serviço nas ilhas (e ainda bastante úteis, dada a sua capacidade de transporte), retraíssem para o continente, a fim de evitar sua queda nas mãos dos britânicos.

Como última grande ação bem-sucedida da Força Aérea argentina, no dia 8 de junho, um ataque, vindo do continente, surpreendeu a operação britânica de desembarque em Fitzroy – Bluff Cove, afundando o navio de desembarque *HMS Fearless* e atingindo seriamente o navio de desembarque *RAF Sir Galahad*, que teve de ser afundado depois (e, em menor grau, o *RAF Sir Tristan* e a fragata *HMS Plymouth*). As baixas entre os britânicos totalizaram cerca de 56 mortos e 103 feridos (Middelbrook, 2001: 309-312) e estes reconheceram que a Marinha errou por

---

[163] Em Kon (1982) e Balza (1985) abundam os relatos de fome e necessidade de roubo de comida por parte de soldados, particularmente das tropas mais afastadas de Porto Stanley / Argentino. Para sobreviver à demora e imprevisibilidade do fornecimento previsto, associadas à conduta incorreta de alguns graduados, que não distribuíam adequadamente o pouco suprimento que chegava, os soldados se organizavam em pequenos grupos para conseguir alimentos, seja roubando dos depósitos que logravam localizar, seja matando ovelhas das fazendas, assim como para conseguir

excesso de confiança nessa operação, ao não prever a necessária proteção e executá-la à luz do dia.

O malfadado desembarque deveu-se à pressa dos chefes britânicos de reagrupar a 5ª Brigada, que havia antecipado, sem autorização do Gen Moore, o deslocamento do 2º Batalhão de Paraquedistas para aquela região, deixando-o desprotegido. Além dessa decisão equivocada, podemos apontar uma série de outros erros de planejamento: (1) a decisão da Marinha de não arriscar seus navios de assalto, sem escolta, deixando boa parte do deslocamento para o desembarque a cargo de navios civis, menores; (2) a crença de que a Força Aérea Argentina não estava mais atuando; (3) a decisão de manter o desembarque diurno, após o colapso do esquema planejado inicialmente, em função do mau tempo; e (4) a falta de meios adequados de comunicações (e consequente falta generalizada de comando e controle). Pode-se acrescentar, ainda, o fato de as tropas envolvidas (Scots e Welsh Guards) não disporem de adequadas experiência e aclimatação (como a 3ª Brigada) e tampouco serem rotineiramente ligadas ou conhecerem-se bem. Como consequência desse episódio, a 3ª Brigada teve que retardar seu avanço pelo Norte.[164]

Foram ali identificadas atividades de guerra eletrônica de ambos os lados: os britânicos obtiveram, da escuta do sistema telefônico civil existente, a informação de que os argentinos haviam evacuado a área e careciam de helicópteros para transporte de tropa (Oliveira, 1991: 24 e 29). Por seu turno, foi a interceptação das comunicações-rádio de unidades britânicas, dois dias antes do desembarque, que deu origem ao referido ataque aéreo (Túrolo, 1982: 61-62).

4.2.3 **Fase 3: ataque final**

Os argentinos esperavam um ataque anfíbio britânico pelo Sul. Quando ocorreu o desembarque em San Carlos, acharam que a maior ameaça viria de Sudoeste (ações diversionárias britânicas reforçaram essa noção) e, assim, reajustaram suas forças, deixando um flanco vulnerável a Noroeste.

A eficiência do bloqueio britânico, o constante bombardeio aéreo e naval, a manutenção da superioridade aérea no arquipélago e o estabelecimento de uma

---

água para beber. Como forma de coibir essas ações, aqueles que eram flagrados roubando comida eram castigados fisicamente e com rigor, o que baixava ainda mais o moral.

[164] Narrativas detalhadas desse evento podem ser encontradas em Hastings; Jenkins (1983); Duarte (1986); e Matassi (1994).

segunda cabeça-de-praia levaram a que o general Menéndez enviasse seu Chefe de Estado-Maior e um grupo de assessores ao continente para expor a situação e provável evolução, e solicitar providências no sentido de uma manobra estratégica (envolvendo um grande esforço da Marinha e da Força Aérea) para sustentar possíveis linhas de ação táticas. A equipe enviada não só não obteve sucesso na empreitada, como não conseguiu retornar ao arquipélago, dada a deterioração do quadro tático em prol dos britânicos. (Oliveira, 1991: 25)

A partir de 11 de junho a pressão das forças britânicas se intensifica, começando a derradeira ação parta terminar com o conflito. Na noite de 11/12 de junho, cerca de 3.000 projéteis – helitransportados de San Carlos – foram lançados sobre as posições argentinas pela artilharia inglesa, destruindo postos-rádio e centrais telefônicas e prejudicando seriamente o comando e o controle das forças argentinas[165]. Entretanto, os britânicos se surpreenderiam com o uso intenso de minas pela defesa argentina nas elevações que dominavam Porto Stanley / Argentino[166] (um sério problema para a progressão do atacante).

Constatou-se que os argentinos também possuíam, em grande quantidade, equipamentos de visão noturna de procedência norte-americana, tecnologicamente mais modernos e eficientes do que os utilizados pelos britânicos (Fowler, 1982: 13). Porém, há registros de que o adestramento das tropas argentinas para o emprego desse material no combate noturno pode ter sido deficiente. O general Menéndez relata, por exemplo, uma tentativa, frustrada, de se fazer um vôo de helicóptero à noite, que quase levou à queda da aeronave. (Túrolo: 1983: 240) Smith (2006: 119) ainda registra que, em 12 de junho, o contratorpedeiro *HMS Glamorgan* foi atingido e danificado seriamente por um míssil Exocet argentino, lançado de terra[167].

---

[165] Em Oliveira (1991: 54) encontra-se a transcrição de um trecho do relatório argentino sobre os combates ocorridos em 13 de junho, narrando detalhadamente os danos às comunicações e problemas decorrentes e, em Fowler (1982: 27-30), uma alentada descrição dos combates finais, na aproximação da capital do arquipélago.

[166] O general Menéndez assumiu que foram lançadas, de modo ordenado (de modo a se poder recolher posteriormente) 20.000 minas antipessoal e 5.000 anticarro. Por outro lado, acusou os britânicos de fazê-lo indiscriminadamente, lançando-as de helicóptero. (Túrolo, 1983: 106 e 214)

[167] Middelbrook (2003: 247) descreve em detalhes esse ataque, em que teriam sido utilizados 2 mísseis, de 5 disponíveis.

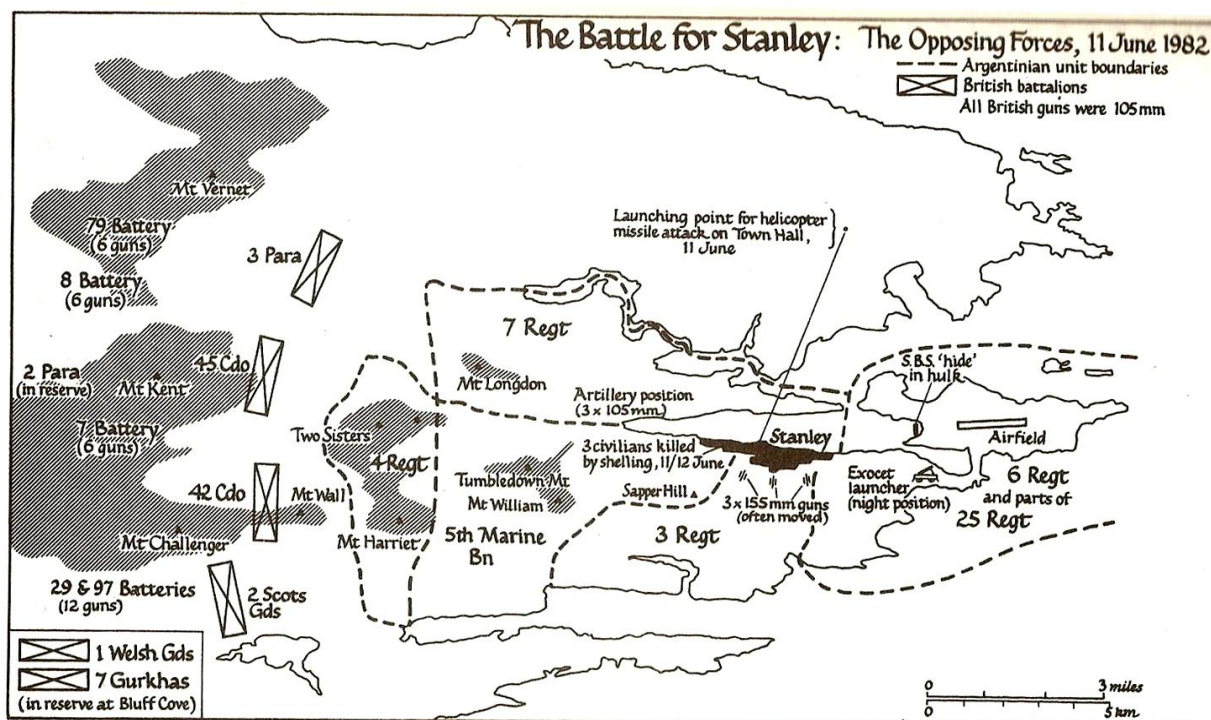



Figura 4.9 - Dispositivo das tropas britânicas e argentinas no período final do conflito. (Fonte: Middelbrook, 2001: 327)

Nos dias seguintes o combate seguiu aferrado, com intensos fogos de artilharia, terrestre e naval. São abundantes e verdadeiramente impressionantes os relatos de ex-combatentes, de ambos os lados, descrevendo os últimos dias de enfrentamento. Granadas explosivas e iluminativas[168] combinavam-se com os fogos de morteiros, pistolas sinalizadoras, projéteis traçantes de metralhadoras, mísseis (principalmente britânicos) e armas anticarro. Pelo lado argentino, Menéndez relata que, no esforço de frear o avanço britânico "violavam-se todas as tabelas de consumo de munição, mas se não se atirava assim, não se parava os britânicos. A ninguém importava se depois disso o canhão, o morteiro ou o que fosse ficasse inservível." (Túrolo, 1983: 296)

O bombardeio dos navios, da artilharia e dos morteiros (obrigando os argentinos a manterem-se abrigados), aliado ao impacto de uma infantaria profissional, desgastou os defensores, em sua maioria conscritos. O moral destes também estava baixo, pois, além da imobilidade forçada, o frio e as doenças (como disenteria e hepatite) tinham reduzido sua capacidade de combate. Depois dos bem-sucedidos ataques britânicos na noite de 13/14 de junho, cada vez mais soldados

argentinos foram se retirando de suas posições e retraindo para Porto Stanley / Argentino, grande parte depondo as armas.

Nesse ponto, o general britânico Jeremy Moore (que, ao desembarcar em 30 de maio, recebera o comando operacional das tropas do general Thompson) teria inclusive suspendido um ataque com bombas de fragmentação sobre uma posição argentina quando as aeronaves estavam já a três minutos da posição prevista (Fowler, 1982: 29). Os *Harrier* (baseados na Baía de Ajax) já tinham usado bombas guiadas a laser contra as posições da artilharia anti-aérea argentinas com grandes resultados naquela mesma manhã.

Nas palavras do general Menéndez,

> Por onde alguém olhava, via os soldados buscarem abrigo contra o frio, não lutavam mais... Alguns [estavam] com suas frações completas, gente que havia conseguido retrair organizadamente. Mas outros, via-se que haviam sido desalojados de suas posições e ultrapassados pelos britânicos. Notava-se uma espécie de enfraquecimento, desânimo ou vazio anímico, como que perambulando, caminhando sozinhos. (Túrolo, 1983: 302)

Assim, às 19h30min de 14 de junho, o general argentino assinava, perante o general Moore, numa cerimônia fechada, a rendição das tropas argentinas às forças britânicas. Encontramos que o conflito teria custado às forças argentinas 1.945 baixas: 641 mortos e 1304 feridos (Rattenbach, 1982: § 735) e, do lado britânico, contabilizaram-se 1.032 baixas: 255 mortos e 777 feridos (Oliveira, 1991: 98)[169]

Menéndez afirma que a porcentagem de baixas foi muito maior nos quadros (oficiais e suboficiais) em relação aos soldados, apontando que, em determinadas posições mais de 50% dos chefes de frações de primeira linha foram mortos ou feridos em combate, o que, a seu ver, explicaria a aparente falta de comando ou condução apontada por diversos autores que escreveram sobre o conflito.

Entretanto, nos relatos de ex-soldados, assim como no caso da falta de comida e outros suprimentos básicos, são recorrentes as citações de casos de falta de ação de comando e liderança por parte de oficiais e praças argentinos. Um ex-soldado critica oficiais e sargentos desmotivados durante o conflito, afirmando que estes, mesmo não sendo a maioria, “eram uns 25 ou 30% [...] e posso assegurar

---

[168] Os argentinos necessitavam ver de onde vinham os britânicos e estes, por sua vez, necessitavam saber onde estavam as posições argentinas.

[169] Informação também disponível em http://www.britains-smallwars.com/Falklands/roh.html (acesso em 11 Jan 11). Há, entretanto, algumas discrepâncias a respeito desses números, em fontes

que se notavam mais que os outros 70% [que estavam motivados].” Outro afirma: “[...] bastou que nos bombardearam um par de horas para que muitos se atirassem para trás, *começando pelos oficiais e sub-oficiais* [grifo nosso]. Depois, quando alguns soldados viam-se sós [...] e buscavam o apoio dos superiores, não o encontravam. Então também se retiraram.” (Kon, 1982: 116;118;147)

Com relação aos momentos finais dos combates, que culminaram com a rendição argentina, encontramos em mais de uma fonte[170] uma crítica bem fundamentada à condução das forças argentinas por Menéndez. O general argentino ainda dispunha de pelo menos três batalhões que não haviam nem entrado em combate e bastante comida e munição. Ignorava que seus estoques eram, naqueles dias, superiores aos britânicos:

> [...] a situação logística estava bem melhor que a de seu inimigo. [...] Os canhões britânicos estavam praticamente restritos aos seus últimos tiros e muitos soldados não recebiam rações a 72 horas. [...] Em 14 de junho, os britânicos estavam cavando fundo nos seus recursos, mas determinados a terminar; os argentinos possuíam o aparato logístico para conduzir a luta por diversas semanas mais, mas seu desejo de vencer havia evaporado. (Anderson, 2002: 86-87)

Na última (e tensa) conversa com Menéndez, Galtieri insistiu que se deveria contra-atacar com os meios disponíveis, mas acabou obtendo o resultado oposto: exauriu de vez a força de vontade de Menéndez, que decide pela rendição.

Talvez o maior problema argentino tenha sido a postura e conduta excessivamente passivas de Menéndez. Ele poderia ter prolongado bastante a campanha, por meio de ações agressivas e patrulhas na área da cabeça-de-praia, mesmo que não tivesse condições de um contra-ataque mais consistente. Sua recusa em fazer mais do que simplesmente segurar posições fixas condenou-o à derrota. Ademais, se dispusesse das tropas de montanha, mais profissionais e melhor aclimatadas e adestradas, o resultado poderia ter sido diferente.

O general Leônidas critica a concentração de quase todos os meios em Porto Stanley / Argentino, quando deviam ter colocado uma reserva articulada[171], vigiando os locais mais propícios para o desembarque. (Gonçalves, 2010)

---

diferentes. Middelbrook (2001: 312), por exemplo, aponta 192 mortes no lado britânico e 560 no argentino.

[170] Ver Hastings; Jenkins (1983: 312); Anderson (2002: 86-87) e Middelbrook (2001: 376).

[171] Reserva é a totalidade dos meios não empregados inicialmente na área de defesa avançada e conservados sob o controle do comandante, para emprego em ocasião oportuna, após a abordagem

Hastings; Jenkins (1983: 313-314) apontam o condicionamento argentino a uma pesada dependência de transporte motorizado e de recursos materiais para vencer a guerra, de influência norte-americana, como a origem daquela passividade. Os argentinos teriam ficado paralizados ao deparar-se com a vontade britânica de lutar: “Muito mais que meras dificuldades estratégicas, não há dúvida de que Menéndez e suas forças nunca se recuperaram do choque de descobrir que os britânicos estavam se propondo a uma guerra total contra eles para recuperar as ilhas.”

Conclui-se, aqui, uma breve descrição dos principais eventos da Guerra das Falklands / Malvinas, partindo de seus antecedentes (remotos e mais recentes), passando pelo planejamento inicial e desencadeamento das operações argentinas e, finalmente, chegando à reação dos britânicos, ao final vitoriosa. Uma análise focada nos erros e acertos observáveis nos eventos ora apresentados permitirá, no próximo capítulo, verificar os principais ensinamentos aplicáveis ao Exército Brasileiro e suas repercussões no Exército Brasileiro (se houve ou não mudanças e, nesse caso, por quê).

---

da posição defensiva pelo inimigo, seja em contra-ataques, seja em outras ações. É dita articulada quando designa a reserva de determinada força terrestre, ocupando mais de uma área ou zona de reunião, sob comando único.

5 ENSINAMENTOS E REPERCUSSÕES NA FORÇA TERRESTRE BRASILEIRA

O estudo do conflito das Falklands / Malvinas coloca-nos diante do que, nos combates modernos, alguns autores já chamam de “essência histórica da vitória”: o valor do homem, individualmente e em equipe, associado ao largo – e adequado – emprego da tecnologia.

Não há consenso entre os analistas a respeito do real peso do fator humano nesse evento, em contraposição ao elemento tecnológico. Mas, independente desse debate sobre qual fator teria se sobressaído, acreditamos que ambos são indissociáveis. Não se visualiza, ao menos num futuro próximo, o emprego de nenhuma máquina sem a direção e/ou controle humano.

Tendo ambos os lados se utilizado de armas tradicionais e de elevado nível tecnológico e nenhum conseguido a total superioridade aérea (a perda de navios britânicos para a Força Aérea argentina comprova isso), o soldado (às vezes a pé) bem treinado, motivado e habilmente conduzido foi a chave para a vitória, aproximando-se do inimigo e neutralizando-o pelo fogo e pela manobra.

Dunn (1984: 127), no artigo que fecha a coletânea “Military Lessons of the Falklands War”, afirma muito apropriadamente que um militar admitir ter descoberto que excelente preparo físico, moral elevado, desdobramento superior de meios, lideranças militares e políticas corajosas e capazes, sistema logístico eficaz, inteligência, controle sensível das notícias para a mídia, apoio aeronaval, estratégia eficaz, improvisação talentosa e uso inteligente da tecnologia disponível (sem confiar apenas nela) são necessárias para a vitória, é o mesmo que admitir que está no negócio errado. Um oficial britânico afirmou: “Nós reaprendemos um monte de velhas lições.” (Apud Hastings; Jenkins, 1983: 322)

A quantidade de ensinamentos que se pode extrair desta guerra é grande e cresce ainda mais à medida que se desce aos detalhes. São ensinamentos relativos ao planejamento (nos diversos níveis), aos princípios de guerra, à natureza do poder militar nacional, à mobilização, às informações, à natureza das operações (ofensivas, defensivas, anfíbias, aeromóveis, combinadas, eletrônicas etc), à instrução militar, à liderança militar e ao valor moral, aos apoios de fogo e administrativo, ao clima e às condições meteorológicas. O detalhamento exaustivo desses aspectos, além de estar fora do escopo da presente pesquisa, tornaria o trabalho demasiadamente técnico.

Assim, os aspectos que apontavam para mudanças serão agrupados exatamente nessas duas categorias: uma afeta às inovações tecnológicas e outra ao elemento humano. Observar-se-á, mais adiante, que diretrizes emanadas do Alto Comando do Exército Brasileiro para o estudo do conflito, à época, também apontavam nessa direção.

Durante a pesquisa, foi localizado um documento de fundamental importância para o presente trabalho, por apontar para a confirmação da hipótese colocada no capítulo inicial, de que, em decorrência da observação das experiências argentina e britânica na guerra, foram implementadas mudanças organizacionais e doutrinárias no Exército Brasileiro.

Trata-se da Nota Ministerial Nº 009, de 08 de junho de 1982 (portanto, antes da capitulação argentina), expedida pelo Ministro do Exército à época, general Walter Pires de Carvalho e Albuquerque, originalmente classificada como secreta. Em face da dificuldade de acesso ao documento original (teve-se acesso a uma cópia, nos arquivos do CComGEx – Centro de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército), torna-se oportuno transcrevê-la na íntegra:

> Nota N° 009 Brasília, DF, 08 de junho de 1982
>
> Senhor Chefe do Estado-Maior do Exército
>
> Considerando a *atual situação no Atlântico Sul e suas possíveis repercussões no equilíbrio estratégico continental e em nossa própria organização*, determino ao Estado-Maior do Exército que:
>
> a. Analise o Plano de Organização e Articulação, visando, essencialmente, aos seguintes aspectos:
>
> - *propriedade da atual Organização Operacional do Exército*;
>
> - *necessidade de um núcleo potente, essencialmente profissional*, com características de “força de intervenção”, indispensável à pretendida estratégia de dissuasão;
>
> - prazos de aprestamento e atuação;
>
> - áreas sensíveis que mais provavelmente possam vir a exigir ação pronta de tropa; neste particular, julgo importante apressar a organização de um Esqd C Mec[172] em Roraima e a manutenção de planos atualizados para deslocamento e emprego da 10ª Bda Inf Mtz[173] naquela área.
>
> b. Avalie a *propriedade do nosso armamento, material e equipamento, considerando, inclusive, os imperativos de modernização*.
>
> c. Realize estudos visando à *implementação de meios eletrônicos e de busca, apreensão e localização de alvos*.
>
> d. Verifique a *adequabilidade do atual sistema de serviço militar em relação às atuais necessidades operacionais do Exército, considerando os curtos prazos de intervenção exigidos pelos conflitos da atualidade, a validade do sistema de maciça formação de reservas face às necessidades de uma atualizada e objetiva mobilização* e, ainda, a obtenção de maior

---

[172] Esquadrão de Cavalaria Mecanizado.

[173] 10ª Brigada de Infantaria Motorizada (localizada na região NE do Brasil, com organizações militares (OM) nos Estados de Pernambuco e Alagoas).

> índice de profissionalização nas OM julgadas prioritárias e em funções de mais difícil formação.
>
> e. Apresente:
>
> - em curto prazo, estimativa sobre necessidades financeiras para recompletar armamento e equipamento das GU e Unidades existentes;
>
> - em uma 2ª fase, conforme as conclusões que resultem dos estudos que estou recomendando, avaliação sobre recursos necessários para equipamento adicional.
>
> f. Considere, ao elaborar a orçamentação para o próximo ano, a aquisição de materiais que estão sendo objeto de pesquisa e desenvolvimento por conta do PREPE[174] e que venham a ser operacionalmente aprovados. (assinatura do Ministro) [grifos nossos]

Dez dias depois o general Leônidas Pires Gonçalves, então Chefe do Estado-Maior do Exército, determinava a execução de um estudo histórico-doutrinário do conflito, com os objetivos de (1) reunir subsídios que fundamentassem o entendimento da evolução da doutrina militar terrestre e do planejamento militar, em face do emprego de novas tecnologias; (2) promover o entendimento geral das operações militares desenvolvidas no Teatro de Operações do Atlântico Sul; e (3) caracterizar o combatente militar argentino e a doutrina militar aplicada por suas Forças Armadas. O documento que regulava a execução do estudo prescrevia uma variada gama de aspectos de interesse a serem cobertos, assim como a necessidade de cuidado com a autenticidade, integridade e fidedignidade das fontes de informação a serem utilizadas.

O trabalho resultante, intitulado "Estudo Histórico-Doutrinário sobre a Guerra do Atlântico Sul" (Brasil, EME, 1982) –, originalmente classificado como confidencial, foi concluído no mês de novembro daquele mesmo ano (encontramos um exemplar no arquivo do Centro de Documentação Histórica do Exército – CDocEx, em Brasília / DF). Em sua parte final, esse documento apresenta uma série de ensinamentos, agrupados em duas seções: inicialmente, aponta para a valorização de princípios ou aspectos já conhecidos ou de aplicação corrente na Força Terrestre; em seguida, e de maior relevo para o nosso trabalho, relaciona uma série de "ensinamentos que sugerem inovações" (aos quais eventualmente nos remeteremos, à medida que os aspectos a eles relacionados forem abordados).

A ordem constante da nota ministerial e o estudo doutrinário decorrente, documentos que representam ações do Alto Comando do Exército Brasileiro, mostram que a instituição acompanhou atentamente a Guerra das Falklands / Malvinas, em busca de ensinamentos:

> Quando o ensinamento histórico adquire um aspecto dinâmico ou inovador, ele sugere que se realizem acréscimos ou modificações nos preceitos estabelecidos na doutrina. A Guerra do Atlântico Sul produziu ensinamentos históricos no nível didático de comprovação de velhos princípios e preceitos doutrinários e também ensinamentos que induzem o Estado-Maior do Exército a atualizar a doutrina de emprego da Força Terrestre brasileira. (Brasil, EME, 1982: 97)

Em 1983, possivelmente por influência do conflito, foi criada na 3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército uma Seção de Evolução da Doutrina. Nessa mesma época, na 1ª Subchefia, uma Seção de Estratégia era responsável pelo planejamento do "exército do futuro", estudando a modernização da Força nos horizontes temporais de 1990, 2000 e 2015. Dali sairiam um Plano de Estruturação do Exército e os projetos Força Terrestre 1990 e 2000 (FT 90 e FT 2000) e Força Terrestre do Século XXI (FT 21). Mais à frente desceremos a maiores detalhes desses projetos.

Serão estudados primeiro os ensinamentos que remetem ao planejamento estratégico das operações e às decisões iniciais, onde a Força Terrestre não é o único agente responsável ou, eventualmente, nem tem participação direta (como por exemplo, a decisão de ir à guerra). No prosseguimento, tratar-se-á dos aspectos atinentes à parte operacional do conflito, seja na valorização de aspectos doutrinários ou técnicas já de conhecimento e/ou aplicação pela força terrestre brasileira, seja onde houve (ou deveria ter havido) repercussão efetiva e mudanças no Exército Brasileiro.

5.1 PLANEJAMENTO, OPERAÇÕES CONJUNTAS E LOGÍSTICA

5.1.1 **Planejamento, Inteligência e decisão**

Desde janeiro de 1982 e em absoluto segredo, uma "Comissão de Trabalho" *ad hoc* na Argentina planejava a ocupação militar do arquipélago das Falklands / Malvinas. O extenso Relatório Rattenbach (1982) conclui que o sigilo exagerado (tratava-se, de início, de uma operação sem data precisa para execução) restringiu a colaboração e o intercâmbio de informações necessárias entre as entidades envolvidas no processo.

A antecipação da operação, do segundo semestre para 1º de abril, redundou numa série de inconvenientes: as Forças Armadas ainda não tinham recebido

---

[174] PREPE: Plano / Programa de Reaparelhamento e Preparo do Exército.

equipamentos recentemente adquiridos no exterior (e que acabaram não sendo entregues, em função do embargo econômico; a época do ano não apresentava as melhores condições climáticas (tendendo a piorar, com a aproximação do inverno austral); e, finalmente, com relação à tropa, naquele momento o exército argentino estava concluindo a baixa da classe de 1962 e acabava de incorporar a de 1963. Retomaremos esse tema específico – o preparo dos soldados argentinos – mais adiante.

Em consequência do decorrente encurtamento dos prazos para a execução da operação de reconquista das ilhas, etapas – e mesmo documentos importantes – teriam sido suprimidos ou elaborados superficialmente. Isso resultou: (1) na superposição de planejamento nos diversos níveis, que impediu que um escalão dispusesse dos planos completos do escalão imediatamente superior para embasar adequadamente os próprios; (2) em falhas de coordenação entre os comandos para as ações posteriores à conquista das ilhas; (3) nas já mencionadas falhas na preparação do pessoal (pela falta de tempo para o adestramento específico e conjunto) e do material das unidades chamadas a intervir no conflito (por deficiências logísticas); e (4) em falhas nas apreciações nos diversos níveis de comando, pela falta de informações do inimigo e adequada elaboração de suas capacidades. (Rattenbach, 1982: § 119, 148, 163 e 571)

Nesse aspecto, ganha vulto o desconhecimento pelos planejadores argentinos (ou a relativização de sua importância) do plano britânico de desativar, em maio daquele ano, parte substancial de sua força de superfície, notícia amplamente difundida pela imprensa britânica[175]. Se os planos originais tivessem prevalecido, ter-se-ia tirado proveito da redução no poder da esquadra britânica em curso, o que dificultaria muito – ou mesmo impediria – uma reação eficaz à invasão. Certamente pesou nisso o fato de o embaixador argentino no Reino Unido, possuidor de excelentes condições para assessorar os planejadores, não ter sido chamado a colaborar. (Rattenbach, 1982: § 90; Duarte, 1996: 56)

Hopple (1984: 117) lembra que a análise estratégica deve ser conduzida de um modo integrado, onde a inteligência militar deve incorporar informações políticas, econômicas, culturais e sociológicas no processo decisório. Nesse meio de

---

[175] “Um conhecimento sumário da Política de Defesa do Reino Unido para 1982 teria motivado que se esperasse a significativa redução em curso de determinados elementos da Armada Real (porta-aviões, contratorpedeiros e fragatas) até o final desse ano.” (Landaburu, 1988: 83)

intrínseca incerteza que é a atividade de fazer previsões, o lapso em algum desses aspectos fatalmente levará a conclusões ainda menos consistentes.

Na crença de que o interesse do governo britânico pelas ilhas não conduziria à ativação de uma poderosa força-tarefa para recuperá-las, os argentinos subestimaram o poderio e a histórica determinação do povo e governo britânicos. Confiando, equivocadamente, numa possível neutralidade dos EUA, planejaram segundo a hipótese mais favorável. Eddy et al (1983:197) destacam a inflexibilidade de Galtieri e da Junta Militar, que ignoraram sinais inequívocos, desde 31de março, de que os norte-americanos acabariam por tomar partido do Reino Unido.[176] Ainda relativamente ao apoio norte-americano, a Ilha de Ascensão foi crucial como ponto de apoio logístico para os britânicos. Dada a distância a percorrer, a partida da Inglaterra teve que ser praticamente imediata e boa parte do suprimento para as tropas seguiram por meio aéreo para aquele local e, ali, embarcada nos navios de guerra.

A reação britânica por ocasião da "questão Davidoff" – envio de embarcações e tropas para assegurar o cumprimento de suas deliberações – pode ser considerada um prenúncio de que não iriam abrir mão das ilhas sem lutar. Depois da guerra, o general Menéndez, numa crítica velada aos decisores estratégicos argentinos, comentaria:

> Pode-se aceitar um erro inicial, [mas] depois, quando todas as premissas vão falhando, por que se mantém determinado tipo de atitudes e por que nos mantemos fiéis a um plano inicial que já não serve, desde o momento em que falharam todas as premissas sobre as quais foi estruturado? (Túrolo, 1983: 51)

Adicionalmente, a movimentação de tropas chilenas no Sul do continente, em meados de abril, levou o Comitê Militar argentino a ter que optar entre reforçar os efetivos terrestres nas Falklands / Malvinas ou manter uma força considerável para fazer frente à ameaça chilena – opção que prevaleceu. (Rattenbach, 1982: § 152, 576 e 580)

Duarte (1986: 473 e 500) considera que, a despeito da forte reação com meios aéreos após o desembarque britânico em San Carlos, o erro capital dos

---

[176] Anderson (2002: 24) concluiu que não havia o menor prospecto de que os EUA apoiariam a Argentina, em detrimento do reino Unido, com o qual compartilham uma história, uma cultura e valores. Ademais, com a Guerra Fria entrando numa fase que se comprovou ser a final e mais perigosa, "um aliado de peso como o Reino Unido inevitavelmente seria tratado como mais importante que um país relativamente remoto, no Hemisfério Sul."

argentinos foi não ter usado todas as forças para conter o referido desembarque, ainda de madrugada ou no curso da primeira jornada (quando os britânicos ainda não haviam se estabelecido), empregando as tropas desdobradas nas proximidades.[177] Entretanto, os britânicos executaram um bem-sucedido ataque de dissimulação em Porto Darwin (logrando fixar as tropas argentinas nas suas posições) e as limitações de mobilidade das forças desdobradas em Porto Stanley / Argentino não possibilitavam um contra-ataque na oportunidade requerida[178]. Cabe aqui a transcrição de um trecho do depoimento de um capitão de cavalaria argentino, a respeito dos problemas de mobilidade de sua Unidade, em fins de maio:

> Também nesses dias, as limitações logísticas fizeram que se atribuísse para a reserva blindada e motorizada (32 veículos no total), 20 litros de gasolina a cada 3 (três) dias, cota que não satisfazia as mínimas necessidades. [...] [isso] obrigou a limitar a colocação dos veículos em movimento, diminuindo enormemente a sua confiabilidade, especialmente as baterias [...] Essa limitação seria, em definitivo, a que *determinaria que a reserva motorizada passasse a ser reserva a pé* [grifo nosso]. (Balza, 1985: 130)

Outro equívoco teria sido a imobilização de um grande efetivo na Ilha Falkland Oeste / Gran Malvina: em decorrência do domínio naval e da superioridade aérea local britânica, um contingente de cerca de 1.900 homens (955 em Howard e 930 na Baía Fox / Zorro), incapaz de socorrer as forças que defendiam a capital (ameaçando, por exemplo, a retaguarda britânica – idéia ventilada em dado momento) acabaria por revelar-se inútil na fase decisiva do conflito.

Aos analistas que acrescentam nessa relação de erros o não aproveitamento do êxito obtido no bem-sucedido ataque aéreo sobre as tropas que desembarcavam em Fitzroy, próximo às linhas defensivas argentinas (onde os britânicos estiveram momentaneamente numa situação desvantajosa), o general Menéndez argumenta que sua primeira linha de defesa estava a 15 quilômetros da área do desembarque e que essa área de separação já estava ocupada por tropas britânicas. Se atacasse, os *Harrier* derrubariam os poucos helicópteros ainda disponíveis, com o pessoal que

---

[177] A possibilidade desse contra-ataque argentino, que não veio, levou o Gen Moore a deixar, com prejuízo para sua manobra, um Batalhão de Comandos da 3ª Brigada para proteger a cabeça-de-praia.

[178] Middlebrook (2001: 228-229) confirma que a opção de Menéndez por concentrar os meios de defesa em Porto Stanley / Argentino e a carência de helicópteros foram os maiores impedimentos a um contra-ataque argentino a San Carlos. Os poucos helicópteros disponíveis não podiam voar de dia, sob risco de serem facilmente abatidos, e não eram capazes de voar à noite, por falta de meios e treinamento para tal.

transportavam, ou então as fragatas, desde a costa, canhoneariam as tropas que avançassem descobertas. Finalmente, sua artilharia só poderia prestar um apoio de fogo – ainda assim, limitado – se dispusesse de meios para adiantar-se rapidamente. (Túrolo, 1983: 247)

Em que pese a reconhecida habilidade dos pilotos argentinos (aviação de caça e de transporte de carga) e os sucessos por estes obtidos, a retirada dos meios navais argentinos de superfície para águas pouco profundas – pela ameaça dos submarinos nucleares e para economia de meios para um momento decisivo – contribuiu para afetar negativamente o moral da tropa argentina, por denotar uma não aceitação dos riscos inerentes ao combate por aquele componente do poder militar argentino. A respeito do sentimento de impotência resultante, o general Menéndez comenta pesarosamente: “Era muito difícil explicar as circunstâncias aos soldados e dizer-lhes que esperassem, que em algum momento ia ocorrer o ataque [aéreo e/ou naval]. Há que se ver [o impacto disso] na atitude do combatente individual, que está só, se sente canhoneado e, ademais, com a sensação de que o deixaram sozinho.” (Túrolo, 1983: 163)

Agravado por uma série de fatores (como a já aludida deficiência de mobilidade de suas tropas), o grande erro argentino foi a excessiva – quase total – dependência do êxito da manobra estratégico-operacional conduzida do continente, que deveria impedir (e falhou) a efetivação do bloqueio das ilhas e, ademais, contar com esse mesmo apoio para rechaçar possíveis desembarques britânicos distantes de Porto Stanley / Argentino, que acabaram por confirmar-se.

Como Anderson (2002: 31-34) já afirmou, “[...] se ele [Menéndez] conseguisse segurar essa área o suficiente, o sistema logístico britânico inevitavelmente quebraria e eles [os britânicos] seriam forçados a retirar-se do Atlântico Sul.” Se o plano era lutar uma batalha de atrito, com defesas fixas (o que talvez fosse adequado às capacidades dos soldados que dispunha), falhou ao não bloquear acidentes capitais que interditassem o avanço britânico e ao não assediar ou contra-atacar as posições que o inimigo ocupava, mantendo-se passivo em Porto Stanley / Argentino (onde talvez pensasse em resistir ao cerco e forçar uma negociação diplomática).

> O conhecimento pormenorizado do partido adversário [...] teria impedido a entrada do país em guerra, sem uma preparação bélica suficiente para atuar com uma alta probabilidade de vitória. Isso deve chamar a atenção

> sobre a importância da inteligência, na paz e na guerra, em seus diferentes níveis. (Landaburu, 1988: 15)

A citação acima remete para a já mencionada importância da atividade de Inteligência**,** “a necessidade de se ver o outro lado da montanha”, para se conhecer a força e intenções inimigas e, assim, decidir acertadamente. Isso é válido tanto no nível estratégico como no tático.

Os britânicos sempre obtiveram uma grande quantidade de dados sobre as forças argentinas (efetivos, desdobramento, materiais empregados e intenções), no nível estratégico e/ou tático. A respeito da qualidade das informações obtidas pelos britânicos (a maioria dos dados sobre as capacidades argentinas e suas táticas vieram de seus principais supridores de armamento, EUA e França), encontramos em Hastings; Jenkins (1983: 132, 290, 322) que as imagens por satélite não foram fornecidas com a frequência ou acurácia que se alardeia:

> Pedaço por pedaço os britânicos construíram suas fotografias das defesas argentinas e começaram a planejar suas rotas, entre campos minados, para enfrentá-las. Mas, sem efetivo reconhecimento aéreo – os Harrier careciam de câmeras de alta altitude para tirar fotos úteis – e sem fotos de satélite, a inteligência tática era obtida majoritariamente pela coragem e persistência dos homens, a pé nas montanhas.

Do outro lado, os argentinos não conseguiram informações completas sobre as forças britânicas, assim como sobre sua capacidade operacional (Oliveira, 1991: 91 e Dobson, 1982: 100-105). Ao levantar as linhas de ação do inimigo, etapa importante e sempre presente em qualquer planejamento militar moderno, os argentinos cometeram o grave erro de subestimá-lo.

Fowler (1982: 16) mostra um exemplo da importância da atividade de inteligência a nível tático, durante o ataque britânico para recuperar as Ilhas Geórgias do Sul: os defensores argentinos surpreenderam-se ao ver os britânicos atravessarem tranquilamente um campo minado, quando de seu deslocamento para a posição argentina em Grytviken, para negociar a rendição. A explicação é que, em reconhecimento prévio das posições argentinas, os britânicos observaram atentamente os locais evitados pelos argentinos em seus movimentos, levantando, assim, o caminho seguro normalmente existente nos campos minados feitos com planejamento.

Assim, viu-se a confirmação da importância da atividade de inteligência militar em qualquer nível: estratégico (desde os tempos de paz, prosseguindo durante a

guerra) ou tático (no decorrer das operações militares). Foi a valorização de um princípio fundamental às operações militares, consagrado desde Sun Tzu, e certamente de pleno conhecimento pelo Exército Argentino (que, entretanto, negligenciou na sua aplicação) e do Exército Brasileiro, como se pode extrair da transcrição de um trecho extraído do Manual de Operações Militares do EB (IP 100-5, atual C 100-5) e constante da parte final do estudo do EME (Brasil, EME, 1982):

> A informação precisa, completa e oportuna é essencial tanto à preparação para o combate, como ao sucesso das operações militares. Informações minuciosas sobre os Teatros de Guerra, reais e potenciais, bem como informações sobre o dispositivo, a composição, o efetivo, as atividades importantes, recentes e atuais, as peculiaridades e as deficiências, as possibilidades e as prováveis linhas de ação do inimigo devem estar disponíveis para os comandantes em todos os escalões.

5.1.2 **Integração das Forças Armadas**

> Não exigir o cumprimento da Doutrina Conjunta [...] é injustificável na guerra moderna, na qual os objetivos só podem ser alcançados com eficácia mediante a ação conjunta das Forças Armadas.

Essa falha, extraída da parte final do Relatório Rattenbach, foi imputada aos comandantes de cada força armada argentina e deixa patente a necessidade da intensificação do adestramento para operações combinadas, decorrente do fato de que os componentes terrestre, naval e aéreo são interdependentes, desde o tempo de paz.

Hastings; Jenkins (1983: 322-323) afirmam que a estrutura de comando militar argentina estava dominada pelos requerimentos da guerra contra-insurgência e mal adaptada para a condução de operações combinadas, por ter se desenvolvido através de gerações de rivalidade entre os serviços: “As recriminações entre os serviços impediam uma cooperação efetiva.”

Isso, entretanto, não teria sido exclusividade argentina. Middelbrook (2001: 395-398) também aponta sua ocorrência entre os britânicos, atrapalhando o planejamento e desenvolvimento das operações e tendo sido um dos fatores que conduziram ao desastre de Bluff Cove. “Do começo ao fim, a 5ª Brigada foi vítima dos arranjos *ad hoc*. Parece menos surpreendente a ocorrência do desastre do Galahad [em Bluff Cove] do que a não ocorrência de algo muito pior no flanco Sul.” (Hastings; Jenkins, 1983: 320)

O planejamento de uma operação anfíbia (como a de San Carlos e, quatro décadas antes, a da Normandia) é intrinsecamente trabalhoso e complicado, devendo ser acompanhado de um planejamento paralelo das operações subsequentes, o que não teria ocorrido na operação de retomada do arquipélago. Estas, predominantemente terrestres, estariam a cargo do general Moore, que só chegaria ao arquipélago após o desembarque, com a 5ª Brigada. O que se viu foi que, tão logo se desembarcou, começaram as pressões (políticas, de Londres) por movimento em terra e foi isso que levou ao ataque "apressado" a Goose Green / Pradera Del Ganso[179]. (Summers Jr, 1984: 68-69)

Desde a década de 1940 não se visualiza mais a ocorrência de conflito exclusivamente terrestre, aéreo ou naval (nessa guerra foi verificada a presença de elementos das três Forças). Entretanto, sua integração só será possível se, desde o tempo de paz, as Forças Armadas forem organizadas, preparadas e adestradas para o emprego conjunto. Isso envolve o conhecimento mútuo das doutrinas de emprego, além da máxima padronização de equipamentos, uniformes, procedimentos, nomenclaturas e termos militares comuns, respeitando-se as peculiaridades inerentes a cada força. A importância disso, verificamos, estava também mencionada na parte final do estudo realizado pelo EME. (Brasil, EME, 1982: 110)

No tocante à necessidade de doutrina e adestramento adequados para operações conjuntas, a situação brasileira, na década de 80, não era muito diferente da argentina. Apesar do reconhecimento pelos militares brasileiros da importância da integração das diferentes Forças Armadas em presença num Teatro de Operações remontar à II Guerra Mundial (data de 1946 a criação do Estado-Maior das Forças Armadas - EMFA), somente a partir de 1999, com a implantação do Ministério da Defesa – MD, a questão ganharia o tratamento adequado em nosso país.

Apesar de já haver no Brasil há tempos todo um arcabouço doutrinário, as Forças Armadas brasileiras careciam da já mencionada padronização (mínima que fosse) dos diversos aspectos supramencionados, de uma maior integração das

---

[179] A premência pelo ataque a Goose Green / Pradera Del Ganso pode ser analisada sob o prisma da tríade Clauzevitziana (povo – governo – exército): tão importante quanto o resultado / efeito tático da neutralização e ocupação daquela área, uma vitória naquele momento asseguraria a manutenção do apoio popular, que, àquela altura, estaria sendo minado pelo afundamento dos navios britânicos pelos argentinos. (Summers Jr, 1984: 72)

escolas militares, particularmente as de altos estudos (ECEME, ECEMAR, EGN e ESG), e, finalmente, da realização mais frequente de exercícios de adestramento conjunto.

Cabe aqui uma breve análise de por que tardariam cerca de duas décadas para que fossem tomadas medidas efetivas no Brasil para a integração sinalizada na Guerra das Malvinas (e em todos os conflitos bélicos desde a II Guerra Mundial).[180] Esse tema, tomado de *per si*, certamente comportaria um trabalho bem mais extenso e profundo – talvez outra tese de doutorado. Desse modo, restringir-nos-emos a identificar o [histórico] problema de difícil integração das doutrinas de emprego das Forcas Armadas brasileiras.

Buscando acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas, elas evoluíram estrutural e doutrinariamente, porém, cada qual em seu próprio caminho, dada a cultura organizacional reinante de autonomia e isolamento.[181] Pela ausência de um órgão superior que as coordenasse, as Forças Armadas brasileiras acabaram por estabelecer doutrinas, manuais e terminologias particulares (às vezes conflitantes), mesmo para temas ou áreas eventualmente comuns, dificultando o seu emprego conjunto.

Para os militares (das três Forças), a criação de um Ministério da Defesa sempre significou o fantasma do controle civil pleno sobre as Forças Armadas, clássico problema nas relações civis-militares mundo afora. No meio militar brasileiro era comum (e assim segue na atualidade) argumentar-se que tal subordinação sempre existiu, constitucionalmente, ao Presidente da República, Comandante Supremo das Forças Armadas. Todavia, essa noção sempre foi rebatida por estudiosos que argumentam que isso não impediu a tomada do poder pelos militares no passado.

Fuccille (2006: 60-62) coloca que a derrocada do socialismo (praticamente eliminando as hipóteses de guerra global e subversiva), somada à globalização (minimizando o risco de conflitos regionais, pela tendência de formação de blocos econômicos / políticos) levaram a uma “crise de identidade militar” nos países ocidentais. No Brasil, essa crise teria enfraquecido a histórica resistência dos

---

[180] Criado o MD em 1999, consumir-se-iam ainda alguns anos para que fossem dados passos concretos rumo à efetiva implementação da referida doutrina, até então restrita aos manuais (em parte desatualizados) ou esporádicas operações de adestramento envolvendo a participação simultânea de mais de uma força.

militares, que, numa posição defensiva, não conseguiram obstar o processo que levaria à implantação do Ministério da Defesa, no início do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso.[182]

Todavia, ainda hoje a doutrina e o adestramento conjunto são incipientes. Se o MD vem aos poucos contornando a cultura de histórica autonomia das Forças Armadas, o processo de integração segue ainda parcialmente obstado por restrições orçamentárias (crônicas) e pelo decorrente sucateamento de parcela significativa do material de emprego militar das três forças, dificultando a execução de exercícios com a frequência e amplitude necessárias.

5.1.3 **A importância da logística no conflito**

> Uma das mais importantes e mais dolorosas lições da guerra é que mesmo o exército mais realista em tempo de paz, se não testa a logística por completo, não revela a vulnerabilidade posterior dos homens aos problemas de suprimento no campo de batalha. (Hastings; Jenkins, 1983: 219)

Será mostrada agora a inconteste importância da logística na Guerra das Falklands / Malvinas. No caso das forças britânicas, a cerca de 15.000 km de seu território, esperavam-se as maiores dificuldades. Elas estiveram presentes, mas, com organização, engenho e, obviamente, dinheiro[183], foram contornadas. Landaburu (1988: 93) acrescenta que, além do suprimento por via marítima, foram efetuados mais de 40 lançamentos aéreos de carregamentos, com paraquedas, para suprir a força-tarefa. Nas missões das aeronaves de bombardeio, requereu-se o reabastecimento em vôo, em missões aéreas que chegaram a durar 25 horas. Foi esse esforço que permitiu aos navios de guerra e às aeronaves da força-tarefa britânica operar continuamente, sem a necessidade de retornar à distante base para reabastecimento.

---

[181] Esse aspecto, estudado no capítulo 3 (relativamente ao Exército Brasileiro), permeia também a cultura organizacional das demais Forças Armadas brasileiras.

[182] A referida crise de identidade foi parcialmente resolvida com a demanda pelo emprego das Forças Armadas nas missões internas de garantia da lei e da ordem (GLO), complementada posteriormente pelo incremento da participação em missões de paz junto à ONU. Fuccille (2006: 102 - 120) detalha as etapas e percalços que envolveram a criação do MD. Desde sua criação, um importante trabalho de unificação doutrinária já foi (e segue sendo) realizado, com a edição de novos manuais para uso pelas três Forças, tanto nos aspectos que lhes são (ou deveriam ser) comuns – termos militares, abreviaturas, comunicações etc – como, cabe destacar, nos atinentes a operações conjuntas.

[183] A título de exemplo, Middlebrook (2001: 182) contabiliza o custo de arrendamento dos transatlânticos Queen Elizabeth II e Camberra para o Tesouro do Reino Unido: um milhão de libras por semana para o primeiro e setecentas mil libras para o segundo.

O bloqueio britânico limitou a níveis mínimos o apoio logístico argentino desde o continente, o que repercutiu sensivelmente na mobilidade, na defesa aérea, nos fogos de artilharia e na capacidade de combate das tropas, afetando seu estado físico e, em especial, seu estado moral, fato reconhecido no relatório do Exército Argentino. (Argentina, Ejército, 1982: 17)

No caso argentino, a falta de uma estrutura e de um planejamento logístico adequados, inclusive para a distribuição dos estoques que se conseguiu levar para as ilhas foi um problema mais sério que o bloqueio aeronaval britânico, que fez com que centenas de toneladas de equipamentos e suprimentos – inclusive alimentos – permanecessem no continente, à espera de transporte. No Estudo Histórico-Doutrinário do Exército Brasileiro, consta que

> A base logística organizada na região de Puerto Argentino estava dotada de níveis de suprimento para, no mínimo, trinta dias [...] porém, os informes sobre a falta de suprimento Classe I [alimentos] para a tropa e a existência de cem toneladas desse suprimento em depósito no dia da rendição sugerem que o apoio logístico teve falhas em seu sistema. Além disso, o desempenho do material foi influenciado negativamente pelas deficiências na manutenção por falta de competência e de dedicação. (Brasil, EME,1982: 94)

O Relatório Rattenbach (§ 724 a 731) registra que, em prol do segredo da operação, foram omitidos nos planejamentos iniciais os anexos referentes aos distintos apoios, assim que “é inútil buscar-se coerência nas atividades de planejamento logístico.” Esse relatório aponta que houve uma grande diferença entre a capacidade logística real das forças armadas e o desenvolvimento dessa capacidade no conflito. Houve que se adquirir meios e equipamentos durante a guerra, com custos maiores e que, com frequência, não chegaram aos usuários ou chegaram tarde demais.

No relatório final do Exército Argentino há o reconhecimento de que, além das dificuldades de transporte no arquipélago, houve falta de cozinhas portáteis, de recipientes para água potável e de vasilhas térmicas para o transporte de comida quente, modalidade de refeição prevista para o dia-a-dia da tropa, como se pode extrair daquele documento: “Apesar de as Unidades disporem de 4 a 7 dias de ração tipo C [ração com alimentos enlatados e/ou desidratados], estas estavam reservadas para situações de combate, nas quais era impossível a distribuição de comida quente.” (Argentina, Ejército, 1982: 19)

Anderson (2002: 61-62) afirma que o moral e as condições da tropa argentina variavam enormemente, de acordo com o afastamento de Porto Stanley / Argentino, agravado pelo problema da falta de comida para os que estavam afastados, mesmo que a apenas 10 km. O pesquisador reforça a incapacidade do comando logístico argentino nas ilhas de organizar um sistema efetivo de distribuição dos alimentos, estocados em centenas de contêineres:

> Algumas tropas administrativas de um grande depósito argentino em Moody Brook levavam comida para o *front* por seus próprios meios, cobrando preços exorbitantes dos conscritos por uma comida que lhes era de direito. [...] Os recrutas responderam pilhando os depósitos à noite, em perigosos deslocamentos a Porto Stanley / Argentino.[184]

Ao término do conflito, foram encontradas dezenas de depósitos na área de Porto Stanley / Argentino, com fartos estoques de comida e fardamento (parcialmente explicados pela necessidade de se manter uma "reserva" para os momentos de combate), que tanta falta fizeram às tropas desdobradas no terreno. A desorganização ficou ainda mais patente quando, após a rendição e antes de serem embarcadas nos navios para retorno ao continente, as tropas argentinas, famintas, finalmente tiveram acesso àquela comida, só que distribuída pelos britânicos. Nas palavras de um ex-soldado argentino,

> Juntamo-nos todos em galpões, perto do hospital. E ali foi onde começamos a descobrir galpões e mais galpões cheios de comida [...] Eram galpões enormes, cheios até o teto, tão cheios que em alguns casos não podíamos entrar de tanta comida que havia. E o que mais bronca me deu foi que os britânicos tiveram que nos dar essa comida. [...] Comecei a descobrir montes de contêineres com roupas, botas, cachecóis [...] A única explicação que encontro é a desorganização. E essa desorganização teve um custo muito alto. (Kon, 1982: 47-48)

O depoimento de um oficial médico argentino lotado em Porto Stanley / Argentino aponta para fatores que, como já mencionamos, afetaram a saúde e o estado moral das tropas, refletindo no rendimento dos combatentes:

> Começaram a aparecer os pés-de-trincheira e algum outro tipo de patologia por congelamento. A comida, a meados de maio, também se fez escassa [...] por que se fazia cada vez mais difícil fazê-la chegar com regularidade a todos os destinos. Isso originou as desnutrições que tivemos. A comida, realmente, foi quase sempre um problema. (Balza, 1985: 110)

---

[184] O autor apurou, ainda, que uma grande quantidade de soldados argentinos foram mortos por patrulhas britânicas durante esses deslocamentos noturnos.

Essas palavras, no tocante à escassez de comida, acrescentam um contraponto interessante aos relatos dos ex-soldados argentinos, os quais, numa visão compreensivelmente mais imediatista, não consideravam que havia um efetivo de quase 10.000 homens a alimentar. Mesmo que para um olhar leigo os estoques parecessem enormes, havia a necessidade de se racionar sua distribuição, dada a eficiência do bloqueio britânico (não se podia prever até quando duraria o conflito).

Mas é inegável que houve sérios erros no planejamento logístico: associados à evolução do confronto a favor dos britânicos, refletiram-se em desorganização e má distribuição de material. As falhas apareceram já no transporte das forças para o arquipélago, após a ocupação inicial. Anderson (2002: 30) levantou que se passavam em média três semanas até que as unidades encontrassem seus equipamentos (isso quando estes chegavam às ilhas).

Abundam os casos de unidades que combateram fracionadas[185]: enquanto uma parcela deslocava-se por meio aéreo, outra teve que deslocar-se por mar, modal que, com o bloqueio naval, foi ficando progressivamente mais difícil, até tornar-se inviável. Entretanto, há que se reconhecer o notável esforço da aviação de transporte argentina, que, apesar da superioridade aérea local britânica, foi responsável por considerável parcela das mais de 5.000 toneladas de carga e dos cerca de 10.000 homens transportados para as ilhas entre 02 de abril e 14 de junho. (Goyret, 1983: 31)

Pode-se concluir que a organização do apoio logístico argentino no âmbito do Teatro de Operações foi deficiente e a estrutura de apoio administrativo do tempo de paz não atendeu às exigências da guerra. A respeito disso, o general Menéndez reconheceria: “[...] nossas forças não têm ampla experiência no trabalho conjunto. Nas Malvinas, o melhor seria unificar toda a logística [...] Isso acontece por que estamos estruturados assim desde a paz e é difícil mudar de tacada.” (Apud Túrolo, 1983: 89)

Além da óbvia necessidade de materiais e equipamentos adequados ao meio geográfico (o Exército Argentino reconheceu em seu relatório final que não estava

---

[185] A título de exemplo, há o caso do 601º Grupo de Artilharia de Defesa Aérea, com o depoimento de um capitão daquela Unidade, que já tinha sido parcialmente deslocada para o arquipélago: “Não estava claro se o barco iria cruzar ou não até que se ordenou descarregar o material para fazer o translado de avião. Isso produziu uma série de inconvenientes [...] houve que se selecionar material, porque os vôos dos Hércules não podiam levar tudo. Foi assim que deixamos veículos e também alguns meios que, quiçá, teriam sido necessários. Esse foi um problema comum com outras unidades, que tampouco puderam cruzar em sua totalidade e ficaram diminuídas.” (Túrolo, 1983: 166)

preparado para operações em áreas insulares e, adicionalmente, verificou-se que a Força Aérea, apesar da habilidade de seus pilotos, não tinha munição adequada nem adestramento para ataque a alvos navais), ficou um ensinamento maior: a estrutura logística do tempo de paz deve ser o mais próxima possível da de guerra, de modo a se exigir um mínimo de modificações quando da transição de uma situação para outra, e com o maior nível de integração possível entre as Forças Armadas.

Os ensinamentos relativos à logística, a exemplo do verificado com a questão da inteligência, praticamente não trouxeram maiores repercussões para o Exército Brasileiro. Isso possivelmente se deveu, ao menos inicialmente, ao fato de sua doutrina já contemplar a noção apresentada no parágrafo anterior, como se observa na transcrição da definição de “Apoio Administrativo”, extraída de manual de operações militares do EB à época (IP 100-5, atualmente C 100-5) e constante da parte final do estudo realizado pelo EME: “As atividades de apoio administrativo estabelecidas para o tempo de paz devem ser totalmente compatíveis com as exigidas numa situação de guerra.” [186]

Todavia, há aqui, oculto, um sério problema: se na área de inteligência militar as estruturas (que não são muito grandes ou complexas) responsáveis pela operacionalização do arcabouço doutrinário já existiam à época (e as atividades demandadas podem ser classificadas como de execução relativamente simples), isso não ocorre na área de logística.

Em que pese o fato de a doutrina de logística militar terrestre estar desde aquela época adequada aos requisitos do combate moderno, o Exército Brasileiro não dispunha (nem hoje dispõe) da estrutura logística prevista nos seus manuais. Bottino (2009: 65) coloca que “tal estrutura, prevista nos manuais doutrinários, ainda hoje é objeto de estudos, uma vez que, até agora, não foi efetivamente ativada.”[187]

---

[186] Prevê-se que, não sendo normalmente repentina a passagem da situação de paz para a guerra, a organização e estruturação da logística no Teatro de Operações Terrestre deverão acompanhar a progressividade das exigências da situação. As estruturas de comando e de execução partirão do existente em tempo de paz, ampliadas por completamento ou pela ativação de novas organizações, tudo orientado, preponderantemente, pelo aproveitamento da estrutura civil e recursos locais existentes, mediante mobilização.

[187] Num nível mais elevado de coordenação e execução de logística, o Exército Brasileiro prevê diversas Bases de Apoio Logístico. Na atualidade utiliza as atividades desenvolvidas pela única base ativada (Base de Apoio Logístico do Exército, vinculada à 1ª Região Militar, no Rio de Janeiro) e que apóia as tropas do Exército Brasileiro em missão real no exterior, no contexto das missões de paz da ONU, para colher ensinamentos que validem os estudos doutrinários existentes. No nível da logística tática, embora o Exército já possua em sua estrutura os Batalhões e Depósitos de Suprimento (BSup e DSup) doutrinários, tais meios ainda não são suficientes para apoiar os elevados efetivos

Mesmo com plena consciência da importância da atividade, faltou (e ainda falta) uma maior celeridade na sua efetiva implementação.

Vale aqui uma pequena digressão. No final do século XIX, o fiasco de três expedições militares federais contra Antônio Conselheiro em Canudos (1896-1897) representou um marco na história do Exército Brasileiro: um dos principais ensinamentos extraídos do episódio foi justamente a necessidade de um apoio logístico estruturado e eficiente. Adicionalmente, o pensamento positivista (e pacifista) que sobreveio à Guerra da Tríplice Aliança e o período de cerca de três décadas sem emprego em operações militares de vulto também contribuiriam para a dificuldade em debelar o movimento revoltoso (somente na quarta investida, com uma estrutura logística minimamente organizada, obteve-se sucesso).

Observa-se ali (e agora, um século depois) a presença de duas variáveis condicionantes já apontadas nesse trabalho: a ausência de emprego em conflito convencional (que coloca esse tema dentro da urgência que lhe é devida) e a escassez de recursos financeiros (para mobiliar as estruturas previstas).

Restrições orçamentárias sempre levaram a que, (a)normalmente, esse setor fosse preterido por investimentos em novas tecnologias, como veremos a seguir.

5.2 O ELEMENTO TECNOLÓGICO

Outra categoria de ensinamentos colhidos é relativa a novas tecnologias. O emprego de alguns equipamentos, até então conhecidos no Brasil apenas por meio de catálogos ou publicações especializadas, serviu de alerta aos militares brasileiros quanto à necessidade de incorporá-los à sua Força Terrestre:

> Assim como o surgimento de novos materiais implica sempre no estabelecimento de uma nova organização e sua forma de emprego, uma necessidade (doutrinária) advinda da própria campanha militar induz à adoção de novos materiais de emprego para satisfazê-la. (Brasil, EME, 1982: 97)

Antes de se abordar os ensinamentos nessa área, onde os reflexos foram mais visíveis, é interessante que sejam apresentadas algumas informações a respeito da conjuntura do Exército Brasileiro no período imediatamente posterior ao

---

requeridos em operações de maior envergadura, tornando necessária a mobilização de recursos civis para compor tais Unidades em caso de um conflito de grande porte, o que é normal em qualquer país. (Bottino, 2009: 66).

conflito, uma vez que as repercussões na instituição serão tratadas *pari passu* com os ensinamentos que a geraram.

Em abril de 1981, atendendo a um convite do comandante do Exército Argentino, o general Walter Pires, então Ministro do Exército Brasileiro, visitou instalações militares daquele país e verificou que o país vizinho, em função da corrida armamentista com o Chile, havia adquirido o que havia de mais moderno em material bélico, contrastando com a obsolescência de boa parte do equipamento brasileiro, sobretudo quanto ao material de artilharia, blindados e meios eletrônicos. (Oliveira, 1995: 8)

Era de se esperar que a estagnação econômica do Brasil na década de 1980 e a perda de poder dos militares pelo afastamento do governo com o fim do regime militar constituíssem óbices a maiores investimentos públicos nas Forças Armadas. Em uma entrevista datada de 1986[188], o general Leônidas Pires Gonçalves, Ministro do Exército do primeiro governo pós-regime militar, comenta: "Observando-se os orçamentos da União, verifica-se que os recursos colocados à disposição do Ministério do exército decresceram de 8,5%, em 1971, para 2,3% em 1985. Relativamente ao Produto Interno Bruto (PIB), essa relação que, em 1970, atingia 1,25%, caiu para 0,1% em 1984." Todavia, devido a uma conjunção de fatores, o general conseguiria superar tais obstáculos.

Em função da recente deflagração de uma guerra convencional na vizinhança, na qual um país vizinho (em certos aspectos à frente do Brasil em tecnologia militar) foi sumariamente derrotado, o discurso da Defesa Nacional ganhou uma momentânea força no Brasil. Isso, associado à fragilidade política do presidente José Sarney, recém-empossado numa situação politicamente delicada e necessitando de sustentação, e à forte presença e atuação do ministro Leônidas, favoreceria a destinação de recursos para o Exército.

Assim, em 4 de junho de 1985, foi apresentada ao Presidente da República uma "Exposição de Motivos", onde eram solicitados recursos extra-orçamentários para iniciar um ambicioso programa de reestruturação da Força Terrestre. [189] Esses

[188] Noticiário do Exército (NEE) N° 7.083, de 25 de agosto de 1986.

[189] Esteves (1996: 543) informa que recursos extra-orçamentários no valor de quinhentos milhões de dólares teriam sido alocados ao Exército, para uso nos anos de 1986 e 1987. O Plano Cruzado (pacote de medidas econômicas lançado em fevereiro de 1986 para conter a inflação), ao eliminar a correção monetária, acabou por aumentar o poder de compra dos recursos liberados.

recursos seriam orientados para itens e organizações militares cujo nível operacional desejável precisava ser atingido em curto, médio e longo prazos.

Em 6 de dezembro do mesmo ano, o ministro Leônidas aprovava as propostas apresentadas pelo EME de Diretriz e Plano de Estruturação do Exército (SIPLEX-6)[190], bases para atualização do Plano Diretor do Exército, elaborado no início da década anterior. Segundo o general, sua implantação não foi fácil. Depois de ter assumido o cargo de ministro, levara cerca de um ano para conseguir assiná-lo: “Essas coisas, só com luta [...] eu chamo de *anzol em rede*: enrosca em tudo quanto é ponto.”

O SIPLEX-6, por sua vez, contemplava diversos Planos Básicos[191]. Um desses planos era o já referido Plano de Estruturação do Exército, com o objetivo de estabelecer prioridades para o planejamento do preparo do Exército nas áreas de pessoal, do material e da evolução doutrinária e tecnológica, assentado numa matriz inicial (a já mencionada FT-90) e em projeções complementares de médio (FT-2000) e longo (FT-21) prazos.

Para o curto prazo, o objetivo era obter-se uma pronta resposta do preparo, por meio da elevação dos níveis de operacionalidade da Força Terrestre e atendimento das necessidades mais prementes. A FT-90 introduzia inovações doutrinárias relativas a potência de fogo, defesa antiaérea, comando e controle e aeromobilidade (leia-se helicópteros), contemplando boa parte dos ensinamentos do conflito das Falklands / Malvinas. Esse projeto tinha os seguintes eixos prioritários:

(1) R<u>eestruturação do Exército</u>: nova divisão territorial e mudança de denominação para os Grandes Comandos; remanejamento, capacitação operacional e aumento no número de brigadas – com a <u>criação das Brigadas de Pronta-Resposta</u> (também denominadas “de Pronto-Emprego” ou “Forças de Ação Rápida”

---

[190] SIPLEX (Sistema de Planejamento do Exército) é a metodologia desenvolvida em 1984 (e formalmente aprovada pela Portaria 077-EME de quatro de dezembro de 1985) para sistematizar as atividades intervenientes no planejamento no alto nível da instituição, tanto de assessoramento, como de decisão. Apresentado em tomos/livros, os exemplares completos, confidenciais, são direcionados ao Alto Comando do Exército. Seus livros são: 1 - Missão do Exército; 2 - Avaliação do Exército; 3 - Política Militar Terrestre; 4 - Concepção Estratégica do Exército; 5 - Diretrizes Estratégicas; 6 - Planos Básicos; e 7 - Planos Operacionais. Em 1995, foi elaborado um extrato dessa documentação, menos sigiloso (classificado como reservado), para distribuição aos comandantes de Unidades.

[191] Plano Básico: plano de preparo, concretizando ações estratégicas necessárias ao ajustamento contínuo e permanente do Exército, com vistas a eliminar as deficiências e vulnerabilidades levantadas. (Esteves, 1996: 541)

- FAR); e escalonamento das tropas existentes em Força de Cobertura e Reserva (Geral, Estratégica ou Local);

(2) Completamento de pessoal e equipamentos das OM existentes;

(3) Aquisição de blindados (completamento das OM existentes e previstas);

(4) Guerra Eletrônica (implantação de OM, pesquisa / formulação doutrinária e centralização das atividades de ensino de Comunicações e Guerra Eletrônica);

(5) Pesquisa e desenvolvimento (novas tecnologias previstas nas FT-90 e 2000, particularmente nas áreas de artilharia, comunicações, GE e blindados);

(6) Formação de pessoal para atender às necessidades atuais e futuras;

(7) Aviação do Exército (inicio da implantação); e

(8) Medidas de racionalização (transferência, transformação, desativação e/ou extinção de OM, principalmente pela redução de Unidades na área do Rio de Janeiro).

Para médio prazo (FT-2000), planejava-se chegar a uma força terrestre em condições de operar em ambientes nucleares com algumas de suas Divisões e Brigadas prioritárias e, para longo prazo (FT-21), uma força completa e moderna, capaz de operar em ambiente nuclear, com operacionalidade plena.

Paralelamente a isso, em 1985 foi ainda implantada a Secretaria de Ciência e Tecnologia[192], com a responsabilidade de planejar, executar e controlar os diversos programas e projetos considerados prioritários, na área tecnológica e a Academia Militar das Agulhas Negras teve sua capacidade de formação de oficiais aumentada, com vistas a mobiliar as futuras organizações militares que, previa-se, seriam criadas em médio prazo.

Feita essa breve apresentação da conjuntura do Exército Brasileiro na década de 1980, serão estudados os ensinamentos atinentes ao elemento tecnológico no conflito e suas repercussões na força terrestre. Seu entendimento estará facilitado pelo conhecimento prévio da concepção do SIPLEX (1984) e Plano de Estruturação do Exército, mais notadamente da FT-90.

5.2.1 **Guerra Eletrônica**

Landaburu (1988) e Oliveira (1991) apontam a importância dessa atividade no conflito das Falklands / Malvinas. De fato, ali encontramos todas as aplicações possíveis da guerra eletrônica: impedir, dificultar ou tirar proveito das emissões eletromagnéticas do inimigo, proteger as próprias e enganar o oponente.

Ambos os contendores fizeram uso da guerra eletrônica, entretanto, mais eficaz e acentuadamente os britânicos. Estes últimos, desde a I Guerra Mundial, na batalha naval de Jutlândia (1916), estão entre os pioneiros no uso dessa atividade, a qual, com os avanços da eletrônica e o advento do radar, ganharia grande impulso na II Guerra Mundial. (Landaburu: 1988: 537)

Cabe aqui ressaltar que, no presente trabalho, foram destacados os eventos de guerra eletrônica que afetaram as forças terrestres, deixando de se relacionar uma série de outros exemplos de seu emprego em combates estritamente aéreos ou navais. Nesses ambientes a guerra eletrônica apresenta toda uma gama de especificidades (técnicas e táticas), em função das peculiaridades de ambiente e de emprego e equipamentos utilizados.

Os britânicos empregaram intensivamente a guerra eletrônica (GE), enquanto a Argentina, à época, dava seus primeiros passos nessa atividade. Forças desdobradas no terreno, normalmente dispersas, necessitam comunicar-se, entre si e com seus comandos enquadrantes. O rádio (meio de comunicação que é simultaneamente o mais prático e o menos seguro) e o radar são extremamente vulneráveis à ação da GE. Por meio da interceptação das transmissões argentinas, os britânicos puderam avaliar as condições das forças argentinas, a partir de dado momento precárias e com meios de comunicação deficientes.

Um dos motivos para a relativa demora na reação aérea argentina ao desembarque britânico teria sido a guerra eletrônica britânica, que interferira fortemente nas comunicações argentinas (a ligação entre as ilhas e o continente ficou interrompida até as 10h30min daquele dia). Além disso, foram criados alvos falsos para os radares argentinos, no contexto de um plano de dissimulação tática (que envolveu ainda o bombardeio aéreo e incursões de tropas de Comandos nas regiões de Goose Green / Pradera Del Ganso – Darwin e o bombardeio naval de Porto Stanley / Argentino). (Brasil, EME, 1982: 47-48)

---

[192] Vinte anos depois, em 2005, esse órgão fundir-se-ia com a Secretaria de Tecnologia da Informação, dando origem ao atual Departamento de Ciência e Tecnologia.

As comunicações (por rádio) e os radares argentinos foram frequentemente detectados, localizados e/ou interferidos, possibilitando ataques da artilharia britânica – de campanha e naval – contra os postos de comando e posições logísticas, de artilharia e de defesa antiaérea. Entretanto, mesmo que em menor escala, as comunicações britânicas também foram alvo de ações argentinas de guerra eletrônica, em particular a interceptação de transmissões de rádio feitas em claro (sem criptografia) e sem proteção eletrônica (ver episódio da malfadada operação britânica de desembarque em Fitzroy – Bluff Cove – Pag 131-132).

Ainda relativamente às comunicações argentinas, o relatório final do exército argentino (Argentina, Ejército, 1982: 16) registra, dentre as falhas observadas, a inadequação dos equipamentos às características ambientais das ilhas (excessiva umidade e baixas temperaturas), a escassez de pilhas e baterias (pelas restrições logísticas) e a incompatibilidade entre a maioria dos sistemas de comunicações das três Forças Armadas. Em Balza (1985: 59-61), um oficial argentino de comunicações afirma que foi somente ao longo do desenvolvimento da campanha que se logrou certa integração nas comunicações das forças de terra, mar e ar (o que confirma a ocorrência do problema).

5.2.1.1 A Guerra Eletrônica no Exército Brasileiro

No Exército Brasileiro à época do conflito, diferentemente dos contendores da Guerra das Falklands / Malvinas, a guerra eletrônica era praticamente inexistente. Seu conhecimento e interesse pelo tema restringiam-se a uma parcela ínfima dos seus quadros. Oliveira (1995), referindo-se à década de 1970, escreve: “A expressão Guerra Eletrônica não existia no vocabulário do Exército, mas ela, como atividade, já era um fato concreto nas guerras deste século”. Deve-se acrescentar que tal assunto, por tratar-se de uma fonte de informações sobre o inimigo ou por constituir-se num meio de atrapalhar ou impedir suas comunicações, é sempre cercado de sigilo por quem o domina.

Com a deflagração do conflito das Falklands / Malvinas e a demonstração do poder bélico argentino, acentuou-se a preocupação da cúpula do EB com o desequilíbrio militar no sul do continente (vimos que, no ano anterior, o Ministro do Exército visitara a Argentina e impressionara-se com o que viu). Nesse contexto foi expedida a Nota Ministerial Nº 009, endereçada ao Chefe do Estado-Maior do Exército, determinando, dentre outras medidas, estudos com a finalidade de

implantar os meios eletrônicos de busca, interceptação e localização eletrônica na Força Terrestre, o que nos remete à Guerra Eletrônica.

Este documento, fundamental, gerou uma série de comissões e estudos, que entre outros resultados, levariam à criação do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, para a formação e especialização de recursos humanos para a nova atividade e, posteriormente, da 1ª Companhia de Guerra Eletrônica, seu braço operacional. Na sua parte final, sugere a realização de estudos para produção e adoção, dentre outros materiais, de "equipamentos eletrônicos destinados a perturbar ou reduzir a eficácia dos sistemas eletrônicos adversários, como também capazes de proteger da guerra eletrônica inimiga" e, no campo doutrinário, "a realização de estudos doutrinários sobre a guerra eletrônica moderna, *incluindo a criação de unidades de guerra eletrônica* [grifo nosso]". (Brasil, EME, 1982: 108; 110)

Além do já mencionado estudo, o então Chefe do Estado-Maior do Exército, general Leônidas Pires Gonçalves, determinou, possivelmente também em função daquela Nota Ministerial, a organização de um grupo de trabalho com a finalidade de estudar e propor medidas para implantar uma Organização Militar de Guerra Eletrônica. (Boletim Reservado Nº 013 do EME, de 15 de junho de 1982)

O primeiro documento gerado por esse grupo foi uma proposta de "Diretriz para Implantação da Atividade de Guerra Eletrônica", datada de 3 maio de 1983 e que, aspecto a ser destacado (voltaremos a isso mais a frente), priorizava a formação de recursos humanos. Foi então constituída a Comissão de Coordenação e Controle das Atividades de Guerra Eletrônica (CCCAGE)[193], com os encargos de: (1) propor, coordenar e controlar as medidas necessárias à implantação de uma Organização Militar de Guerra Eletrônica – OM/GE (estrutura e faseamento), que permitisse atender ao desenvolvimento doutrinário das atividades de GE do Exército, inicialmente no valor Companhia (núcleo de um futuro / possível Batalhão); (2) sugerir a localização dessa OM/GE; (3) propor a aquisição de equipamentos atualizados (em quantidade e confiabilidade) para equipá-la; e (4) planejar a formação de recursos humanos especializados nessa atividade.

Em março do ano seguinte foi formalmente criado o Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (CIGE), com sede em Brasília/DF, primeira organização militar de

---

[193] Portaria Ministerial (Res) N° 33 e 34, de 19 de maio de 1983.

GE do Exército Brasileiro.[194] Os anos seguintes foram de extrema importância para a formação de recursos humanos para a implantação da atividade, pela execução de visitas a instalações industriais e militares da França, Itália, Israel, República Federativa da Alemanha (RFA), Suécia e Estados Unidos da América.

O Plano de Estruturação do Exército, em seu Documento N° 06 - Implantação do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, de 15 de outubro de 1985, atribuiria verbas para os anos de 1988, 1989 e 1990 para obras de implantação do CIGE e do núcleo de uma Companhia de Guerra Eletrônica.[195] (Oliveira, 1995)

Assim, a atividade de GE surgiu e estabeleceu-se num curto espaço de tempo, seguindo em evolução até a atualidade.[196] Sua implantação, como vimos, foi catalisada pelo conflito das Falklands / Malvinas, estando a ele umbilicalmente ligada. Foi ali que as lideranças militares brasileiras observaram, não sem certo grau de estupefação, a utilização e a importância dessa atividade (à qual ainda não haviam dado a devida atenção ou valor) por ambos os contendores. Tal fato só encontra paralelo – e foi inclusive superado – pela implantação da atividade de aviação (helicópteros) no Exército, discutida a seguir.

5.2.2 **Emprego de Helicópteros**

Outra atividade que, mesmo tendo sido observada em guerras anteriores, ganhou destaque nesse conflito, particularmente em função do terreno acidentado e com poucas estradas de qualidade, foi o emprego de helicópteros orgânicos à força terrestre, tanto para apoio de fogo, como para o transporte de pessoal e material (de artilharia, viaturas de combate etc.). Largamente utilizados pelos britânicos, inclusive com o uso de silenciadores para operações noturnas, verificou-se que os argentinos se ressentiram pelo número limitado de helicópteros (bastante inferior aos dos

---

[194] Decreto Presidencial Nº 89.445, de 19 de março de 1984.

[195] Todavia, a 1ª Companhia de Guerra Eletrônica (1ª Cia GE) somente seria formalmente criada em 31 de outubro de 1991, através de uma Portaria Ministerial (Reservada)

[196] Havendo no complexo do CIGE uma estrutura voltada para o ensino e a 1ª Cia GE como braço operacional da GE no nível tático, restava uma lacuna no tocante à condução dessa atividade no nível estratégico. Em 1994 seria criado o Núcleo de Implantação do Sistema Estratégico de Guerra Eletrônica – NISEGE, posteriormente denominado Núcleo do Centro de Inteligência do Sinal (NuCIS). Mais recentemente, em 20 de fevereiro de 2009, no contexto de uma reestruturação da área de Ciência e Tecnologia do Exército e devido à complexidade das atividades ali desenvolvidas, o CIGE foi transformado em Centro de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército (CComGEx), sob o comando de um oficial general.

britânicos e diminuindo ao longo do conflito) para transporte de tropa[197]. Isso, quando não impossibilitava, diminuía a flexibilidade e a rapidez para o emprego da reserva disponível, fundamental para quem está na defensiva.

Esse meio, prestando-se para toda uma gama de empregos táticos, já era de dotação das três Forças Armadas de ambos os contendores no conflito em estudo:

> A Aviação do Exército evolui rapidamente dentro da Força [Exército Argentino], em função do desenvolvimento da engenharia aeronáutica, da aplicação da eletrônica nos instrumentos aviônicos de controle e da versatilidade dos sistemas de armas que as aeronaves orgânicas das Forças Terrestres podem levar. (Landaburu, 1988: 429)

O emprego de helicópteros orgânicos à força terrestre, por sua organização, equipamentos e instrução específica, qualifica a aviação de exército como um elemento de combate e de apoio ao combate extremamente eficaz. Verificou-se que, no conflito, acrescentou mobilidade, agilidade e rapidez de resposta a quem o possuía. Também proporcionou apoio aos comandos e elementos terrestres nas zonas de combate, pelo transporte aéreo de tropas, de materiais de alta prioridade e pela rápida evacuação de feridos. A possibilidade de apoiar, pelo controle aéreo, a condução das próprias unidades é particularmente importante na guerra de movimento que caracteriza os combates modernos.

Outras tarefas essenciais da aviação de helicópteros foram as atividades de exploração, reconhecimento, vigilância, supervisão de operações e o estabelecimento e manutenção de enlaces. Também se verificou o apoio em atividades variadas, como a disseminação aérea de minas, observação em missões de tiro de artilharia e operações de guerra eletrônica.

Os helicópteros de ataque (também chamados de helicópteros artilhados), por sua vez, podem ser utilizados para proteger o desdobramento e a manobra das grandes unidades, assim como atacar os flancos e a retaguarda do inimigo que avança ou se retira. Para o exército Brasileiro essa importância se multiplica, pela maior probabilidade de operações em amplos espaços de território.

5.2.2.1 A aviação orgânica no Exército Brasileiro

---

[197] Em Aviões de Guerra (1985: 396) consta que os argentinos teriam perdido, somente em 21 de maio, um importante helicóptero *Chinoo*k, além de dois *Puma* e um *Bell*. De uma encomenda de 35 helicópteros *Chinook*, a Argentina só recebera três antes da decretação do embargo econômico.

No início da década de 1980, assim como ocorria na área da guerra eletrônica, o Exército Brasileiro ainda não possuía meios de aviação próprios.

O general Leônidas Pires Gonçalves, responsável pela implantação da atual Aviação do Exército, afirma que a aviação de asas rotativas na Força Terrestre era uma aspiração antiga.[198] De fato, datam de 1977, no âmbito do Estado-Maior do Exército e com caráter sigiloso, os primeiros documentos formais (diretrizes de estudos, estudos de Estado-Maior e instruções) visando o retorno de uma aviação orgânica à força terrestre. Fruto dos estudos realizados (onde eram apontadas as crescentes dificuldades/restrições de apoio pela Aeronáutica, particularmente às tropas de operações especiais), em 1979 foi expedida uma diretriz ministerial ao Estado-Maior do Exército, classificada como secreta, para a criação de "Meios Aéreos Orgânicos do EB".

O tema, todavia, somente ganhou celeridade após o conflito anglo-argentino. A mesma nota ministerial que alavancou a implantação da Guerra Eletrônica, também impulsionaria a Aviação do Exército, ao determinar que fosse reavaliada "a propriedade do nosso armamento, material e equipamento, considerando, inclusive, os imperativos de modernização."

O estudo do conflito realizado pelo EME aponta, na sua parte final, a necessidade de estudos para produção e adoção, dentre outros materiais, de "*helicópteros orgânicos para apoio de fogo e transporte de pessoal e material*, inclusive artilharia e viaturas de combate". No campo doutrinário, sugere "a realização de estudos doutrinários sobre o amplo emprego das unidades operacionais em combate. *Estudos e propostas sobre a criação de unidades de helicópteros no Exército* [grifos nossos]". (Brasil, EME, 1982: 108; 110)

O efetivo início da implantação da aviação orgânica no EB teve um certo retardo, compreensível pelo vulto das mudanças envolvidas e custo financeiro elevadíssimo. Esse processo envolvia, adicionalmente, a quebra de paradigmas há muito estabelecidos, como o da prerrogativa do uso de aeronaves pela Força Aérea, já enfrentado pela Marinha quando da criação da aviação naval.

---

[198] O tema aviação militar ponteia a história do Exército desde o emprego de balões para observação das linhas inimigas na guerra da Tríplice Aliança. Um segundo momento foi marcado pelo uso de aviões na Guerra do Contestado, no Paraná, onde o Cap Ricardo Kirk (hoje patrono da Aviação do Exército) perdeu a vida. Nessa época foi criada a Arma de Aviação, que perduraria no exército até 1941, quando, em função da criação do Ministério da Aeronáutica, mais de trezentas aeronaves são transferidas para o novo ministério.

Documentos no âmbito do EME assinalavam que “a criação da Aviação representa sério ônus no que diz respeito a despesas de custeio e sobrecarga da cadeia de suprimento e manutenção”, assim como para o ensino e instrução militar, “uma vez que exige recursos humanos altamente especializados para cuja formação o Exército está inteiramente despreparado.”[199] Nessa mesma direção, o general Leônidas pontifica:

> Você não pode imaginar a reação que eu tive contra o helicóptero. Cheguei a ouvir [de um interlocutor no governo]: Um exército que não tem nem coturno quer ter helicóptero! Eu tive que responder assim: Coturnos, se me derem dinheiro, eu boto goela abaixo, do Exército inteiro, três pares. Aviação, se me derem dinheiro, eu vou levar dez anos para ter. Levamos quinze! (Gonçalves, 2010).

Óbices à parte, estudos no EME, datados de 1985, no contexto do Projeto FT-90, levaram à proposta de urgente criação de uma “Comissão para Estudo da Implantação da Aviação do Exército”, à semelhança do que se fizera para a Guerra Eletrônica. Previa-se o apoio de elementos especializados de outras Forças Armadas e a comissão teria os encargos de estudar e propor: (1) as missões; (2) a estrutura necessária (de implantação faseada); (3) as necessidades de pessoal (inclusive critérios de recrutamento e formação); (4) as necessidades de manutenção; e (5) a localização das futuras instalações. [200]

Nesse processo, além da compra de aeronaves, o general Leônidas assinala que havia três outras frentes essenciais a serem trabalhadas: formação de pilotos, sistema de manutenção e doutrina de emprego. Destas, a última seria a mais demorada, pois não podia ser comprada ou copiada: apesar de eventualmente outros países mais desenvolvidos possuírem também dimensões continentais, nenhum tem uma Amazônia para defender. “Por isso eu briguei pelo dinheiro para ela. [...] Considero aquilo [a Aviação do Exército] a minha filha, então de vez em quando eu pergunto como ela está...” (Leônidas, 2010)

Com relação à estrutura visualizada, verifica-se uma emulação do modelo norte-americano, que, com base na experiência adquirida no Vietnã, reuniu numa mesma unidade operacional aeronaves ditas de manobra (ou de transporte) e de ataque. Entretanto, a doutrina de emprego teria que ser adaptada às já mencionadas

---

[199] Estudo N^{o} 006/SC1.2 [EME], de 19 de agosto de 1985. Disponível em Rodrigues (2006).
[200] Portaria N^{o} 060 (Res) EME, de 25 de setembro de 1985. Mais tarde, seria instituída uma Comissão de Implantação da Aviação do Exército (Portaria N^{o} 078 (Res) EME, de 9 de dezembro de 1985). Conteúdo disponível em Rodrigues (2006).

peculiaridades do território brasileiro e às restrições financeiras, que limitavam o tamanho e quantidade de organizações militares a serem implantadas. Ademais, já se contava com a experiência adquirida pela FAB e Marinha do Brasil. Verifica-se aqui também, a exemplo da guerra eletrônica, a presença do isomorfismo normativo.

A fim de se acelerar a formação de uma massa crítica, já em 1986, contando com o apoio da Marinha e da FAB, tiveram início os cursos de especialização para os futuros aeronavegantes do Exército, em ambas as Forças. Aqui, no momento de se definir o universo de militares que seria capacitado, observa-se um viés da forte cultura organizacional do Exército (ao mesmo tempo causa e sintoma do isolamento entre as Forças Armadas): temia-se que, permanecendo muito tempo na Marinha ou na FAB, os militares adquirissem outros costumes e perdessem "o enquadramento, aquela textura peculiar ao Exército" (Rodrigues, 2006: 33). Assim, entre os oficiais, foram indicados capitães (com maior experiência da vida castrense e dos costumes da tropa) e, entre os sargentos com experiência de manutenção, também os mais antigos, que já haviam solidificado a rotina dos quartéis.

Apesar de os estudos já estarem avançados e a formação do pessoal já iniciada, a Aviação do Exército só foi criada formalmente em setembro de 1986, juntamente com a Diretoria de Material de Aviação do Exército (DMAvEx) e o 1º Batalhão de Aviação do Exército (1º BAvEx),[201] que viria a localizar-se em Taubaté / SP.

Quanto à aquisição do primeiro lote de helicópteros, tão logo foram assegurados os recursos para a compra dos helicópteros, o general Leônidas passou suas diretrizes para a concorrência que seria aberta: "(1) não quero caixa preta; (2) quero que a cláusula de *off set*[202] seja justa; e (3) deve-se prever uma fábrica futura no Brasil." (Gonçalves, 2010)

Na complexa licitação internacional (técnica e de preço) levada a efeito, onde a norte-americana Bell era considerada a favorita (seus modelos já eram muito utilizados no Brasil), a vitória da Aerospatiale foi uma surpresa. O fato dessa empresa já possuir, à época, uma fábrica no Brasil (Helibrás) ajudou-a a vencer a concorrência. (Rodrigues, 2006: 81-82)

---

[201] Decretos Nº 93.206, 93.207 e 93.208, respectivamente, todos datados de 3 de setembro de 1986.
[202] *Off set*, ou contrato de compensação, é um escambo onde compra-se uma mercadoria e vende-se outra pelo mesmo valor. Esse contrato rendeu a venda de cinqüenta aeronaves Tucano para a Força Aérea Francesa e a venda de máquinas agrícolas, além de cursos e tecnologia.

Na aviação, houve uma situação que contrariava os procedimentos normais do Exército: ela chegou antes da doutrina.[203]. A resposta do Ministro Leônidas a um oficial general que em dado momento indaga sobre a necessidade de um planejamento mais detalhado, é ilustrativa do que teria levado a isso:

> [...] garoto, isso aqui é uma oportunidade conjuntural e política. Na Aviação do Exército, a decisão é pegar ou largar. Ou eu faço hoje e depois a gente vê, estuda, organiza, ou a gente faz a organização e o estudo e, quando chegar na hora de tomar a decisão, eu não vou ter a mesma conjuntura e o ambiente que eu tenho hoje, que está sendo propício à implantação da aviação. Então eu estou assumindo o risco, até mesmo como pioneiro, e vamos criar a aviação. Eu sei que vocês têm capacidade de depois transformar essa aviação naquilo que o Exército deseja e precisa. (Apud Rodrigues, 2006: 30-31)

Isso talvez ajude a explicar a sequência de mudanças (idas e vindas) sofridas pela Aviação do Exército nos seus primeiros anos de organização: num período de oito anos (1986 a 1994) houve cinco grandes reestruturações, envolvendo a criação, extinção, transformação e (mesmo) a re-criação de organizações militares e órgãos administrativos.[204] Destacamos a criação, em 1991, do Núcleo do Centro de Instrução de Aviação do Exército (NuCIAvEx), iniciando os trabalhos do futuro Centro de Instrução (CIAvEx), organização militar de ensino responsável por ministrar cursos e estágios voltados para a formação e especialização de pessoal, bem como sua habilitação para a ocupação de cargos e o desempenho de funções ligadas à atividade.[205]

Tão reconhecidamente importante e essencial no campo de batalha moderno, quanto dispendiosa financeiramente, a Aviação do Exército seguiu crescendo e ganhando espaço na doutrina, na estrutura e, problematicamente, no orçamento do Exército Brasileiro.

Curiosamente, em relação à implantação da Aviação do Exército, o general Leônidas afirma não haver conexão com o conflito das Falklands/ Malvinas: “[...] era uma idéia antiga minha. Sempre vi o Exército como que paralisado sobre a Nação: faltava-lhe mobilidade estratégica (rapidez para se chegar à área-problema) e

---

[203] No caso da Guerra Eletrônica, por exemplo, investiu-se de início mais fortemente na formação própria de pessoal, antes da compra de equipamentos.

[204] Em Rodrigues (2006) pode ser encontrado um estudo detalhado dessas reestruturações.

[205] Os instrutores seriam os militares formados na Marinha do Brasil e na Força Aérea Brasileira, bem como aqueles enviados à França para receber e aprender a operar e executar a manutenção dos helicópteros adquiridos.

mobilidade tática (capacidade de ter flexibilidade dentro da área), onde nenhum meio é melhor que o helicóptero.” (Gonçalves, 2010)

Com base na documentação e argumentos já apresentados, observa-se um equívoco na parte inicial dessa afirmação. Foi mostrado que a idéia da volta de uma aviação orgânica ao exército (agora restrita a aeronaves de asas rotativas) era anterior ao conflito, mas é irrefutável o fato de que sua implantação, na década de 1980, foi catalisada pela importância do emprego de helicópteros (ou sua eventual falta ou escassez) no evento, conforme conclusão de estudos realizados pelo próprio Estado-Maior do Exército.[206]

5.2.3 **Sistema de busca de alvos e direção eletrônica de tiro**

O emprego de radares para a localização e identificação de alvos terrestres (e não apenas de vetores aéreos), em versões transportáveis e nas unidades de combate, deixou bastante evidente nesse conflito a necessidade de detecção antecipada de ameaças. Com relação à busca de alvos e direção de tiro, foi constatado o largo emprego de dispositivos de mira a laser, acoplados aos sistemas de direção de tiro, assim como a eficiência de centrais computadorizadas para o registro e elaboração dos dados de tiro de artilharia ou lançamento de mísseis superfície-superfície / superfície-ar.

O aperfeiçoamento das aeronaves de ataque e respectivos armamentos, assim como das armas de artilharia (terrestre e naval) é incessante e o conflito das Falklands / Malvinas, como vimos, confirmou esse axioma, particularmente pela atuação das aeronaves de caça mais modernas (os *Harrier* britânicos e os *Super Etendard* argentinos) e o emprego de diversas versões de mísseis, também cada vez mais sofisticados (como o letal *Exocet*). Adicionalmente, a presença de tais equipamentos e armas torna essencial, tanto para o atacante como para o defensor, uma correspondente sofisticação em seus sistemas de alerta antecipado e de defesa antiaérea.

Nesse contexto, há um imperativo de se dispor de centrais computadorizadas para registro e elaboração de dados de tiro para a artilharia ou lançamento de

---

[206] O estudo histórico doutrinário realizado pelo EME foi decorrente de uma ordem do próprio general Leônidas, então Vice-Chefe daquele órgão. Todavia, quando de sua conclusão, em novembro de 1982, o general já havia se afastado daquela função, por ter sido designado Secretário de Economia e Finanças do Exército. Isso de certo modo justifica o seu desconhecimento da recomendação

mísseis superfície-superfície e superfície-ar, com aparelhos de guiagem acoplados (a laser, por exemplo) e associados a radares para localização de alvos terrestres e aéreos.

Essa necessidade, juntamente com a de equipamentos de visão noturna, também constava da parte final do estudo realizado pelo EME (Brasil, EME, 1982: 110). O Exército Brasileiro à época, mesmo conhecendo tais tecnologias, ainda não dispunha desses equipamentos para emprego por sua artilharia de campanha (no caso, a de mísseis) e antiaérea. O elevado custo de aquisição de tais sistemas, com tecnologias de ponta, impedira até então a sua adoção no EB.

A FT-90, já se mostrou, tinha como um de seus eixos prioritários a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias de artilharia, o que resultaria na implantação do Programa de Artilharia Antiaérea. Em 1986, o EB já recebia o protótipo de um sistema computadorizado de direção de tiro de artilharia: o Equipamento Diretor de Tiro (EDT/FILA[207]), de produção nacional (AVIBRÁS), com o qual se planejava mobiliar as Unidades de artilharia antiaérea. O armamento associado ao EDT era o canhão automático BOFORS L70 40 mm, de origem sueca.[208]

O ano de 1986 marcou também o início da fase de produção nacional das partes nacionais do canhão, da produção das respectivas espoletas e granadas (munição empregada) e a avaliação técnica do primeiro lote produzido. Isso, do mesmo modo que a mencionada diretriz do Gen Leônidas de se prever a fabricação de helicópteros no Brasil, ia ao encontro da recomendação do estudo doutrinário realizado pelo EME, que recomendava a busca da auto-suficiência de material militar

Outros materiais de menor vulto, mas não menos importantes, ganharam destaque no conflito, mas sem provocar maiores reflexos no Exército Brasileiro. Entre estes, todavia, julgamos oportuno mencionar aqui os equipamentos de visão noturna e os armamentos descartáveis para uso pela infantaria (mísseis, foguetes e lançadores de granadas), inexistentes na força terrestre até então. Em função do elevado custo desse material e, novamente, das restrições orçamentárias, estes

---

constante da parte final do referido estudo, quanto à necessidade de a Força Terrestre dispor de helicópteros orgânicos.

[207] FILA: acrônimo de *Fighting Intruders at Low Altitude*.

somente viriam a ser adquiridos posteriormente, ainda assim para equipar algumas de suas Unidades, caso particular da Brigada de Operações Especiais, da Aviação do Exército (equipamentos de visão noturna) e, parcialmente, algumas organizações militares, ditas de “Pronto-Emprego”.

5.3 O ELEMENTO HUMANO

É particularmente significativo verificar que, mesmo na atual era moderna de transporte de tropas por aviões e helicópteros ou sofisticados transportes blindados, a habilidade da infantaria de mover-se a pé, por terra, ainda é um quesito estratégico: foi justamente a falta dessa habilidade, por parte dos Batalhões de Guarda da 5ª Brigada (Scots e Welsh)[209], que levou à decisão de se arriscar o vulnerável transporte anfíbio (única alternativa na ocasião, pela perda de helicópteros no navio mercante afundado pelos argentinos) para Bluff Cove, e pior, sob a luz do dia. O desfecho já foi mostrado (Pag. 131-132).

O estudo feito pelo Exército Brasileiro à época aponta para a conclusão de que o emprego de armamentos sofisticados e modernos contra uma tropa de maior efetivo – mas não tão bem equipada – teria sido decisivo. Os atacantes britânicos, particularmente nas segunda e terceira fases do conflito, foram inquestionavelmente vitoriosos, mesmo estando numericamente inferiores aos defensores argentinos (como já afirmamos anteriormente, a proporção clássica para sucesso entre a força que ataca e a que defende é de 3 para 1). Assim, a vitória britânica teria ocorrido por uma associação de fatores, dentre os quais a superioridade dos seus equipamentos e armas e a situação de isolamento imposta aos argentinos. Nesse raciocínio, por maior que seja o valor moral de uma tropa, o emprego de modernos materiais militares contra ela pode ser mais importante que os fatores anímicos do combate, particularmente quando ela está desaparelhada para a defesa contra seus efeitos. (Brasil, Estado-Maior do Exército, 1982: 101)

Todavia, no que tange a uma eventual superioridade tecnológica dos britânicos, o fato de terem sido obrigados a operar (1) a mais de quinze mil

---

[208] O Exército Brasileiro da atualidade utiliza o “Sistema FILA/BOFORS Canhão 40 mm L70”na maior parte de seus Grupos de Artilharia Antiaérea (GAAAe): 2º GAAAe, em Praia Grande /SP; 3º GAAAe em Caxias do Sul/RS; 4º GAAAe, em Sete Lagoas /MG; e 11º GAAAe, em Brasília/DF.

[209] Esses batalhões, após um deslocamento terrestre relativamente curto, de San Carlos a Goose Green / Pradera Del Ganso, portando seus equipamentos e armamentos individuais, demonstraram-se totalmente exauridos e sem condições de fazer frente a um eventual encontro imediato com o inimigo.

quilômetros de seu país; (2) com uma base logística (Ilha de Ascenção) a pelo menos seis mil quilômetros do arquipélago; (3) com seus meios aéreos embarcados em porta-aviões (HMS Hermes e HMS Invencible) ou partindo da referida ilha, somado à (4) proporção atacante / defensor muito aquém do desejável, acabaram por nivelar os contendores. Desse modo, o fator de desequilíbrio teria sido o elemento humano.

O resultado do conflito poderia ter sido bem diferente se as tropas argentinas em terra e a praticamente ausente Armada Argentina tivessem apresentado a mesma motivação e profissionalismo dos pilotos argentinos, que burlaram parcialmente o bloqueio naval inimigo para o transporte de suprimentos ou ataque aéreo e infligiram pesadas perdas aos britânicos.

O bloqueio naval britânico (dificultando, mas não impedindo que suprimentos argentinos fossem trazidos, aos poucos, do continente), somado às deficiências logísticas argentinas, certamente atrapalharam o esforço para manutenção do terreno pelo invasor. Entretanto, nos últimos dias do conflito, o apoio logístico britânico estava no seu limite. Se os argentinos tivessem resistido mais fortemente e/ou atuado ofensivamente, por meio de contra-ataques, os suprimentos disponíveis na área de Porto Stanley / Argentino permitiriam a resistência a um cerco eventualmente longo, minando a força britânica, demasiadamente distendida. A chegada do inverno e as péssimas condições meteorológicas no Atlântico Sul fatalmente levariam a uma interrupção nos combates, permitindo a reorganização dos meios ou a negociação da paz em melhores termos para os argentinos.

As falhas humanas, que começaram no nível estratégico, pela decisão de invadir as ilhas no momento menos adequado, prosseguiram num acúmulo de sucessivas improvisações (observadas em quase todos os setores) e somaram-se à falta da adequada liderança, nos diversos níveis. Isso tudo corroeu a já pequena (e declinante) motivação dos combatentes argentinos, uma tropa majoritariamente sem experiência de combate e, com frequência, inadequadamente equipada. Eventualmente, mesmo dispondo de meios modernos (como no caso dos equipamentos de visão noturna), não estavam adestrados para seu uso eficiente.

Oliveira (1991: 39) conclui que os combates decisivos foram vencidos “pela tradicional tática de infantaria [...] o papel da tecnologia moderna foi de grande utilidade para facilitar a atuação da tropa a pé, fazendo-a chegar ao ponto de decisão [...].” Dobson (1982: 206) também atribui um peso maior ao homem,

afirmando: “As forças britânicas eram todas profissionais; assim também eram os contendores argentinos da Força Aérea, da Marinha *e a parte eficaz do Exército*[210], *que foi obstruída em vez de fortalecida por seus conscritos* [grifo nosso].”

Duarte (1986: 691), ao conduzir a comparação entre os soldados oponentes para o aspecto de sua preparação, apresenta um contraponto interessante. Afirma, na conclusão de seu livro, que a idade do pessoal em serviço militar obrigatório (apontada por vários comentaristas como fator de fraqueza) não constitui, por si mesma, limitação à capacidade de combate, mas sim o seu grau de instrução e adestramento, essenciais para o sucesso**.** Nessa direção, citamos ainda Anderson (2002: 69): “Muito se falou do fato de que o Exército Argentino era composto por conscritos de 19 anos, mas a maioria dos fuzileiros navais e paraquedistas britânicos eram apenas um ou dois anos mais velhos. Isso não sugere que havia equivalência em treinamento, vigor ou efetividade em combate – não havia.”

Num tácito reconhecimento de que houve problemas de condução por parte da oficialidade argentina, Middelbrook (2003: 268) constatou que um tenente-coronel e um major condecorados por suas atuações no final dos combates em Porto Stanley / Argentino foram praticamente os únicos oficiais em seus postos a receber medalhas e conclui: “[...] quase todos os oficiais acima do posto de major consideram-se felizes se tinham evitado ir à Corte Marcial.”

No Relatório Rattenbach (§ 671 a 684) há pesadas críticas à atuação do general Menéndez como Comandante Militar das Falklands / Malvinas: falhas nos planos que lhe eram afetos; falta de firmeza no seu posicionamento junto aos seus superiores (a respeito dos problemas que enfrentava); maior atenção dada às tarefas de governo das ilhas do que à condução militar; excessiva delegação de autoridade aos comandos subordinados; e, finalmente, o “escasso emprego do que *nossa doutrina assinala* como essencial para a condução: a presença do comandante [grifo nosso].”[211] O general é explicitamente acusado de não dar a devida importância ou desconhecer o que se passava fora da posição defensiva de Porto Stanley / Argentino, particularmente quanto à situação tática, à moral e ao estado físico das tropas destacadas fora dali.

---

[210] Duarte (1986: 688) aponta que foi verificado um nível de adestramento excelente nas tropas de Comandos e de Artilharia, na aviação do Exército (helicópteros) e em algumas unidades de cavalaria e infantaria, com destaque para os fuzileiros navais, na defesa de Porto Stanley / Argentino.

Crítica semelhante é feita ao general Parada (§ 691 a 695), comandante da III Brigada de Infantaria, que enquadrava as tropas que estavam mais destacadas (em Goose Green / Pradera del Ganso – Darwin, ao Sul, e em Porto Howard, na Ilha Falkland Oeste – Gran Malvina). Tendo instalado seu Posto de Comando (PC) na capital do arquipélago, poucas vezes teria se dirigido ao local onde trabalhava seu Estado-Maior (cujo assessoramento, apurou-se, não era devidamente considerado) e nem sequer chegou a pisar na outra ilha. Finalmente, também não é poupado o general Jofre, comandante da IX Brigada de Infantaria, cuja rigidez excessiva coibia a iniciativa e limitava a ação de seu Estado-Maior e comandantes subordinados, uma situação também pouco producente (§ 687 a 690).

Ainda a respeito do Gen Parada, Middelbrook (2001: 254; 2003: 56-57) afirma que este também sequer saíra de seu quartel general, em Porto Stanley / Argentino. Tendo recebido ordem para mover seu Posto de Comando para a área de Goose Green / Pradera del Ganso – Darwin, "retardou o movimento, permanecendo na casa que ocupara em Stanley, tentando conduzir a batalha por rádio."

Fowler (1982) destaca que, questionado sobre o que observara de pior e de melhor no inimigo argentino, um jovem oficial britânico lhe respondeu: [como pior] "O relacionamento entre os oficiais e seus homens – nenhum respeitava o outro... [e de melhor] eles cavaram boas posições." O autor mostra diversos casos de desconhecimento, por chefes militares argentinos, de informações básicas a respeito de seus comandados, de fornecimento diferenciado de material e gêneros, de castigos físicos e da "necessidade" de soldados roubarem comida, quando havia um bom estoque em Porto Stanley / Argentino.

O baixo nível de liderança teria permitido que rumores fantásticos sobre a atuação dos *gurkhas* e das tropas especiais britânicas grassassem entre os soldados. Acertadamente, o autor conclui que conscritos, se bem treinados e conduzidos, podem ser bons soldados: "Não há essa coisa de soldado ruim, apenas oficial ruim." (Fowler, 1982: 30-31)

A respeito da atuação de ao menos uma parcela da tropa argentina nos combates em Monte Tumbledown, nos arredores de Porto Stanley / Argentino, Anderson (2002: 66) relata: "Apesar de alguns conscritos terem se rendido sem

---

[211] Aqui transparece novamente a noção de que diversos erros apontados no decorrer da guerra não demandavam modificações doutrinárias, mas a correta aplicação de preceitos doutrinários de conhecimento corrente em qualquer exército moderno.

lutar, a maioria dos argentinos resistiu tenazmente. A maioria dos 50 prisioneiros tomados pelos paraquedistas estava ferida e os britânicos encontraram pelo menos outros 50 mortos." Ainda sobre a atitude dos soldados argentinos, o relato a seguir talvez ilustre bem o que as falhas (ou a falta) de liderança teriam acarretado:

> Como aconteceu em cada batalha na guerra, a primeira camada da resistência argentina era difícil de romper. Mas, uma vez que o 45 [45º Regimento] a rompera, foram capazes de avançar firmemente, derrubando o inimigo a cada posição, com seus fogos. Muitos dos defensores sumiram na escuridão, antes que os *marines* os encontrassem. [...] Muitos oficiais se retiraram das posições na linha de frente com o início da batalha. Alguns homens foram evacuados em decorrência de ferimentos auto-inflingidos. (Hastings; Jenkins, 1983: 295-296)

A respeito das críticas de que, em função do longo período de combate à subversão interna, o Exército Argentino não estava preparado para o combate convencional, o general Menéndez afirma que "o Exército nunca deixou de lado sua preparação específica [...] para o combate clássico, ou seja, contra um eventual inimigo externo." (Túrolo, 1983: 55)

Entretanto, há relatos de despreparo inclusive entre os militares profissionais, oficiais e praças. Em Kon (1982: 34), um ex-soldado afirma: "Vi sargentos que colocavam [no trabalho com mísseis] a maior boa vontade, mas não sabiam manejá-los e, quando disparavam, o míssil saía para qualquer lado e às vezes se espatifava contra a terra. Não se pode aprender na mesma guerra." Em relação ao preparo de uma parcela dos quadros profissionais argentinos, as palavras de um aspirante a oficial do Exército Argentino[212], comentando o momento em que toma seu primeiro contato com a tropa, nos preparativos para a guerra, são igualmente emblemáticas:

> [...] o sino de cristal e o castelo de cartas que havia formado a respeito do meu Exército no Colégio Militar, haviam se quebrado e desmanchado, ao enfrentar-me na Unidade [12º Regimento de Infantaria] com a realidade. Os problemas no trato com os suboficiais e os soldados, a falta de meios e comodidades para trabalhar, as falhas de instrução, fizeram-me entrar, de repente, naquele nosso Exército. (Balza, 1985: 27)

Com exceção da IX Brigada de Infantaria, as unidades enviadas para o arquipélago não eram as mais adequadas e/ou aclimatadas para aquele tipo de

---

[212] Os cadetes do quarto e último ano do *Colegio Militar de la Nación* (equivalente argentino da Academia Militar das Agulhas Negras, do Exército Brasileiro) tiveram o término do curso antecipado em cerca de oito meses. Foram declarados subtenentes (no Brasil, aspirantes-a-oficial) dias após a

clima e terreno.[213] Isso, somado à insalubridade das tocas em que os soldados permaneceram por um período prolongado (frio, umidade e impossibilidade de uma higiene pessoal adequada[214]), contribuiu para um elevado número do que o general Menéndez chamou de “baixas administrativas”: pelas tensões a que o combatente é submetido, deixa de se alimentar adequadamente (mesmo quando oferecida comida, não a ingere ou, se ingere, apresenta problemas de assimilação) e perde peso demasiadamente, podendo chegar à desnutrição (Túrolo, 1983: 165).

Em Balza (1985: 57), pode ser encontrado o relato de um tenente argentino (lotado em Porto Howard, na Ilha Falkland Oeste / Gran Malvina) a respeito da morte de dois de seus soldados por desnutrição e fadiga de combate. As tropas desdobradas naquela ilha, totalmente isoladas a partir da queda de Porto Darwin, permaneceram de 10 de maio a 06 de junho sem receber nenhuma remessa de suprimentos.

No Relatório Rattenbach (1982: § 609 a 623), apesar de se reconhecer o grau de adestramento e profissionalismo das tropas de artilharia, de cavalaria, de Comandos, da Força Aérea, Aviação do Exército (helicópteros) e de algumas unidades argentinas de infantaria presentes no conflito, encontramos que, de um modo geral a atuação não teria sido satisfatória, ressaltando a falta de adestramento específico e conjunto, bem como problemas de condução do pessoal.

O Relatório Final do Exército Argentino (1983: 18) também assinala que, além do fato de as tropas mais aptas ou aclimatadas àquele ambiente operacional (como a Brigada de Montanha) terem permanecido no continente[215], foram empregadas unidades “surpreendidas [...] em pleno período de instrução básica [...] incluindo a mobilização urgente, sem o período de instrução e readaptação mínimos, da classe

---

retomada das ilhas e destinados às organizações militares operacionais do Exército Argentino, inclusive àquelas que participariam do conflito. (Balza, 1985: 27)

[213] Em Kon (1982: 116), um ex-soldado afirma: “Alguns suboficiais, de quem éramos mais amigos, nos explicavam que essa não era o tipo de guerra que lhes tinham ensinado. [...] éramos uma Brigada Mecanizada e ali fazia falta tropa de montanha. Outros suboficiais diziam que, ao voltar, pediriam baixa. Ouvi isso inclusive de alguns oficiais.”

[214] Não havia uma estrutura logística que assegurasse um serviço adequado de banho, lavanderia e troca de uniforme, por outro limpo e seco. Os soldados que estavam em posições melhores tinham acesso a um banho (incompleto) a cada oito ou dez dias, mas alguns passavam semanas sem lavar-se (Túrolo, 1983: 174). Em Kon (1982: 28), encontramos o relato de um soldado que ficara dois meses sem banho.

[215] Anderson (2002: 61) confirmou que, com a chegada da neve e temperaturas inferiores a -12º C, a partir de 1º de junho, os fuzileiros navais do 5º Regimento argentino, usualmente baseados na Terra do Fogo, estavam bem aclimatados, enquanto que os do 4º Regimento, do Exército, oriundos da região subtropical de Corrientes, padeciam bastante, com relatos de tocas alagadas, diarréia,

que havia dado baixa entre Out 81 e Jan82." Nas palavras de um ex-soldado argentino,

> Todos os comentários, a princípio, eram de que não iríamos às Malvinas, porque somos um regimento de um clima totalmente diferente. Acreditávamos que mandariam as tropas de montanha; "essa gente sim pode ir, mas nós, o que vamos fazer lá?" dizíamos. (Kon, 1982: 18)

Transparece aqui uma noção bastante explorada na literatura existente sobre o conflito, particularmente fora da Argentina: a baixa motivação do combatente argentino para a guerra que se desenhava, e que ia piorando na medida em que apareciam os problemas logísticos, contribuindo fortemente para abater o moral da tropa. Encontramos depoimentos de ex-soldados que só perceberam que realmente iriam lutar após os bombardeios britânicos de 1º de maio: "Ninguém nos disse onde estávamos indo. Não estávamos preparados psicologicamente. [...] Havia garotos com quem falei que não sabiam nem o que eram Malvinas." Após falar sobre a falta de comida e da necessidade de roubar dos depósitos, conclui: "Cada vez que ouvíamos os Hércules pousando, nossos espíritos se animavam. Esperávamos que viria mais comida. Mas então, depois de tudo, não podíamos entender o que acontecia, por que nada chegava até nós." (Hastings; Jenkins, 1983: 286)

Outro aspecto falho, verificado no emprego da tropa argentina e agravando a questão da inexperiência de combate dos jovens recrutas, foi o fato de, com frequência, terem tido que lutar com armamento coletivo incompleto (ou mesmo sem este) e "entre estranhos". Middelbrook (2003: 63-64) apurou que boa parte das unidades argentinas sofreu com desfalques e desmembramentos. O caso do 12º Regimento desdobrado em Goose Green / Pradera Del Ganso, por exemplo, é emblemático: estava sem sua Companhia B (que ficara em Porto Stanley / Argentino, como reserva); sua Companhia C (tropa originalmente alocada ali) era do 25º Regimento e estava com um pelotão do 8º Regimento; e, como agravante da situação, as armas coletivas do regimento permaneceram no continente.

Em relação à preparação das tropas britânicas, antes de embarcar, a 5ª Brigada passara por um treinamento intensivo, com tiro real, movimento helitransportado e prática de assalto anfíbio, num local de geografia e clima semelhantes ao que encontrariam nas Falklands / Malvinas. Tropas menos adestradas poderiam facilmente ficar presas num demorado cerco a Porto Stanley /

---

congelamentos, pés de trincheira e mesmo fome. Do outro lado, boa parte das tropas britânicas

Argentino, como provavelmente planejavam os argentinos. (Hastings; Jenkins, 1983: 268 e 321)

Verificou-se, também, a importância de se intensificar a instrução militar dos quadros em geral, com ênfase na instrução técnica dos especialistas, particularmente daqueles que operam com comunicações e meios eletrônicos, pela complexidade progressivamente maior das tecnologias incorporadas aos equipamentos. Foram encontrados, inclusive no lado derrotado, exemplos positivos a respeito: (1) a bem-sucedida finalização das adaptações necessárias ao emprego combinado dos mísseis *Exocet* com as aeronaves *Super Etendard*, executada pelos técnicos da aviação naval argentina (quando do tempestivo retorno dos técnicos franceses ao seu país, em decorrência do embargo estabelecido pela CEE), e (2) o sucesso na montagem de uma rampa artesanal também para o lançamento de um míssil *Exocet,* no modo superfície-mar. Segundo fontes argentinas e britânicas[216], esse lançamento teria danificado o contratorpedeiro *HMS Glamorgan*.

Outro exemplo de criatividade por parte dos argentinos, em momentos de emergência, foi o emprego de peças de artilharia antiaérea contra alvos britânicos em terra e da artilharia de campanha (calibre 155 mm) contra embarcações britânicas, com resultados positivos em ambas as situações (Túrolo, 1982: 176 e 197).

Observa-se ainda a importância da instrução de operações especiais: em ambos os lados, o emprego de tropas de Comandos foi fundamental para o êxito das diversas operações com o menor número de baixas possível. Por ocasião da preparação e desencadeamento das principais ações terrestres, esse tipo de tropa foi empregado para a obtenção de informações (em atividades de reconhecimento e localização de alvos), para a direção de tiro e na destruição de instalações importantes para o inimigo. Ironicamente, alguns dos elementos das forças especiais argentinas teriam obtido sua especialização em cursos realizados na Inglaterra. (Dobson, 1982: 7 e 196)

Os eventos ocorridos durante a campanha nas ilhas Falklands/ Malvinas confirmaram, ainda, uma série de modificações na guerra terrestre pela ampla utilização do combate noturno.

---

estava bastante adestrada e preparada para combater no clima ártico, extremamente rigoroso e frio.

[216] Balza, 1985: 125-126 e Smith, 2006: 118.

> As forças britânicas possuíam mais treinamento para operar à noite e contavam com meios adequados para fazê-lo. [...] num ambiente geográfico em que as horas de escuridão predominavam (uma média de 15 horas por dia) durante os meses de duração do conflito, onde as operações se executaram quase exclusivamente à noite. (Argentina, Ejército, 1983: 18)

A disponibilidade e o uso intensivo de aparelhos de visão noturna (capacete provido de visor infravermelho, mira noturna para os armamentos individuais e coletivos e visores noturnos para utilização em viaturas de combate) permitiram aos britânicos dirigir seus tiros de artilharia, efetuar aproximações, penetrar ou desbordar posições à noite, com a vantagem da surpresa e das dificuldades impostas pela pouca luminosidade. Eddy et al (1983: 372) encontraram relatos de militares britânicos de que os argentinos também dispunham de óculos de visão noturna, em grande quantidade e com tecnologia superior aos utilizados pela maioria dos britânicos. Entretanto, pelo resultado dos enfrentamentos, não souberam tirar proveito dessa vantagem e, à medida que os britânicos percebiam o despreparo dos argentinos para o combate noturno, mais reservavam suas forças para atacar nesse período.[217]

Hastings; Jenkins (1983: 324) afirmam que problemas como esse são comuns em exércitos de países subdesenvolvidos, que frequentemente concentram-se em adquirir caras tecnologias em vez de aplicar em treinamento básico e tática. Summers Jr (1984: 79), nessa direção, mas com uma abordagem distinta, credita parte da culpa argentina na derrota ao treinamento norte-americano, de confiar mais nos recursos / equipamentos, que no esforço humano. O sucesso das tropas especiais britânicas (assim como das argentinas) baseou-se em treinamento intensivo, incessante e meticuloso.

No prosseguimento do trabalho, mostrar-se-á que aspectos do elemento humano nesse conflito ecoaram no Exército Brasileiro, quais sejam: a questão do Serviço Militar Obrigatório e a adequação da instrução militar e do equipamento individual.

---

[217] Um oficial britânico, referindo-se às severas perdas britânicas no desembarque diurno em Fitzroy, em conversa com Menéndez após a rendição, comenta amargurado que elas resultaram do excesso de confiança da Marinha, que não previu a proteção adequada e executou a operação à luz do dia. (Túrolo, 1983: 335)

5.3.1 **Exército Profissional versus Serviço Militar Obrigatório**

Uma das mais recorrentes e fundamentadas críticas aos planejadores argentinos é quanto ao emprego de recrutas prestando o serviço militar inicial, com menos de um ano de instrução e idade entre 18 e 19 anos, em operações de combate real. Boa parte dos soldados argentinos foi levada para o teatro de operações sem ter ao menos completado as instruções elementares de tiro e de combate. Em Balza (1985: 36), um tenente relata que os soldados da classe de 1963 – os mais jovens – ainda não tinham feito sequer uma marcha de instrução a pé[218]. Um ex-soldado, ao falar sobre o domínio das técnicas de emprego do armamento (referindo-se a si próprio e a seus companheiros), relata: "[...] tinha que aprendê-las lá, no meio da guerra, e era outro soldado que tinha que me ensinar [...] o que mais me dói é que esses meninos tenham morrido por uma guerra para a qual foram sem a devida instrução. Fomos para lá como alvos para a artilharia britânica." (Kon, 1982: 23 e 46)

No Reino Unido, o serviço militar baseia-se no voluntariado. Os voluntários, que podem servir de um mínimo de três a um máximo de 22 anos, incorporam a partir da idade de 16 anos e meio (a idade-limite para ingresso é, desde 2007, 33 anos). Depois de um ano em unidades de formação, passam dois anos em unidades regulares. Até completar 18 anos, o soldado não pode ser enviado para missões operacionais no exterior.[219] É importante lembrar que, no conflito das Falklands / Malvinas, foi empregada a elite dessa tropa profissional, majoritariamente fuzileiros navais e paraquedistas.

O Exército Argentino, dentre as mudanças por que passaria (decorrentes da dura experiência nas Falklands / Malvinas), eliminou, a partir de 1994, a conscrição obrigatória no serviço militar. Em função dos questionamentos que passou a sofrer por parte da sociedade argentina, mudou para o sistema de voluntariado, mas sem partir para uma total profissionalização.[220]

---

[218] Segundo Goyret (1983: 32), cerca de 20% dos recrutas argentinos levados às Malvinas pertenciam à classe de 1963 e 80% à classe de 1962 (destes, 50% reconvocados pouco tempo depois de terem dado baixa).

[219] Goyret, 1983: 27-28; informação também disponível em http://news.bbc.co.uk/1/hi/uk/6236345.stm (consulta em 21 Jan 11).

[220] No continente Americano, somente os EUA e o Canadá possuem exércitos profissionais. Os demais países (excluindo-se Costa Rica, Panamá e Haiti, desmilitarizados) adotam "exércitos de massa", com serviço militar obrigatório (Bolívia,Guatemala,Paraguai, Brasil, Equador, Venezuela, Colômbia, México, El Salvador e Cuba) ou voluntário (Argentina, Chile, Honduras, Nicarágua, Uruguai e Belize). **(**Aravena; Dujisin, 2001)

É inquestionável o fato de que uma tropa profissional e psicologicamente mais preparada para a guerra – como a britânica, que contava inclusive com os mercenários *gurkhas* – leva uma enorme vantagem sobre outra de soldados conscritos.

A fim de permitir um melhor entendimento das considerações que serão apresentadas quando da análise das repercussões do conflito, especificamente no quesito da conveniência de mudanças no serviço militar no âmbito do Exército Brasileiro, é interessante, neste ponto, explicar sucintamente seus princípios e modo de funcionamento.

O EB adota um sistema de serviço militar com conscrição obrigatória e universal para os jovens do sexo masculino. Sua gênese, no início do século passado, já foi apresentada no capítulo 3. O estudo do conflito realizado pelo EME (Brasil, EME, 1982) apresenta, na sua conclusão, a conveniência de estudos para a adoção do soldado profissional no Exército Brasileiro, “de acordo com as nossas condições”, mas sem esclarecê-las – o que buscaremos fazer no presente trabalho.

A legislação que rege o Serviço Militar no Brasil data da década de 1960[221] e a Constituição Federal de 1988 manteve a sua obrigatoriedade para todos os brasileiros, mas introduzindo o serviço alternativo, até hoje não regulamentado. [222]

O alistamento para as três Forças Armadas atualmente está unificado e o cidadão pode manifestar sua pretensão, cujo atendimento dependerá de suas aptidões, dos critérios estabelecidos pelas Forças para preenchimento de seus efetivos e, ainda, de o município onde se alistou ser tributário para a Força Armada à qual deseja servir. Cada Força baixa normas internas que regulam a eventual prorrogação do tempo de serviço para aqueles que desejarem permanecer mais tempo em serviço, num limite de até oito anos.

A estrutura do Exército Brasileiro em tempo de paz consiste de um núcleo de forças permanentes, com a possibilidade de expandir-se com a mobilização de

---

[221] Lei Nº 4.375, de 17 de Agosto de 1964 e seu Regulamento (Decreto Nº 57.654, de 20 de Janeiro de 1966.

[222] Os alistados com o Ensino Médio completo podem candidatar-se a matrícula nos Centros ou Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (CPOR / NPOR). Kuhlmann (2001: 85) informa-nos que, ao objetivo inicial de completar-se a base da “pirâmide do oficialato” com tenentes que, depois de até oito anos no serviço ativo, passam para a reserva não remunerada, somou-se o interesse de formar uma massa crítica, num extrato social privilegiado (a quase totalidade dos alunos possui curso superior iniciado), favorável ao Exército. Os que já estiverem matriculados nas faculdades de Medicina, Farmácia, Odontologia e Veterinária à época do alistamento terão sua incorporação adiada até o final do curso, quando eventualmente prestarão o serviço militar inicial como oficiais da área de Saúde, podendo permanecer no serviço ativo por até oito anos.

reservas, em caso de ameaça. Na concepção do Exército, o atual sistema de serviço militar permite mobilizar uma grande reserva e atender, com menor custo, às situações emergenciais que venham a se configurar. O efetivo de praças é dividido em Efetivo Variável (EV), constituído unicamente pelos soldados que estão prestando o serviço militar inicial, e Núcleo-Base (NB), formado por militares profissionais temporários[223] e de carreira.

Os mais de 200 Tiros-de-Guerra em funcionamento no país são outra forma de se prestar o serviço militar, como "atiradores", nos municípios de residência. Ali recebem instrução em período parcial, conciliando-se com o trabalho ou estudo. Constituindo-se num meio eficiente para a formação em massa de reservistas.

No prosseguimento, serão analisadas as mudanças nesse setor, sinalizadas pelos ensinamentos colhidos no conflito.

Essa preocupação já estava presente – e de modo explícito – nas diretrizes emanadas pelo Alto Comando do Exército Brasileiro, antes mesmo da conclusão do conflito, por meio da Nota Ministerial N° 009, de 8 de junho de 1982, que determinava que se

> [...] Verifique a *adequabilidade do atual sistema de serviço militar em relação às atuais necessidades operacionais do Exército, considerando os curtos prazos de intervenção exigidos pelos conflitos da atualidade, a validade do sistema de maciça formação de reservas face às necessidades de uma atualizada e objetiva mobilização* (ver íntegra nas Pag. 137-138)

Dados coletados por Kuhlmann (2001: 90) mostram que efetivamente houve uma progressiva e acentuada diminuição no número de recrutas incorporados pelo Exército (EV) de 1987 a 1998: de 129.898 recrutas, no início, chegou-se a 74.652 no final do período. Como o efetivo do Exército manteve-se estável, conclui-se que o efetivo do núcleo-base (profissional) aumentou. Podemos, assim, afirmar que o serviço militar estava, de certo modo, profissionalizando-se.

Todavia, por motivos basicamente econômicos (o custo para o Exército de um soldado ou cabo do núcleo-base é bem superior ao de um recruta), o percentual do NB começaria a diminuir a partir de 1999, com consequente aumento do EV. Isso, na prática, significou um freio no mencionado "processo de profissionalização" – mesmo que improvisada – do serviço militar, verificado no período anterior.

---

[223] A fim de reduzir a rotatividade em funções consideradas de difícil formação e permitir que se disponha de elementos melhor adestrados, é facultada ao militar (dependendo do rendimento

Vejamos o que teria levado a essa “reversão” e a manutenção do modelo de serviço militar vigente no Exército Brasileiro.

Kuhlmann (2001), na parte final de seu trabalho, mapeia os argumentos utilizados pelo EB e parte para uma análise onde procura “desconstruir” o discurso oficial – suas fontes foram documentos institucionais[224]–, nitidamente voltado para a manutenção do *status quo*.

Há uma série de argumentos de cunho sociológico (maior integração com a sociedade; maior representatividade geográfica, étnica, social e religiosa; universo de seção mais amplo; e noção do serviço militar como “escola de cidadania e civismo”) e outros de caráter mais técnico (a questão da formação de reservas e do custo elevado de manutenção de um efetivo totalmente profissional). Julgamos estes últimos mais importantes, por estarem mais relacionados à atividade-fim do Exército.

Argumenta-se que o serviço militar obrigatório é o sistema que melhor atende à eventual necessidade de se proceder a uma mobilização de grandes proporções, envolvendo grandes efetivos, devidamente qualificados para um combate armado em defesa da Pátria. Todavia, deixa-se de lado dois óbices desse sistema.

Oliveira et al (1991) mostram uma lacuna de cerca de oito meses na operacionalidade das organizações militares com encargos de formação de reservistas (a esmagadora maioria), onde o chamado Efetivo Variável (EV) não está plenamente preparado, correspondendo aos período de Instrução Individual Básica (IIB) e de Qualificação (IIQ), de cerca de quatro meses cada. Assim, nessas OM, o nível de adestramento ideal para emprego em operações só ocorre nos quatro meses finais do ano de instrução, após o completamento daquelas fases.

Outro problema desse sistema de formação de reservistas em massa é que os militares do corpo profissional, com alto nível de especialização, dificilmente conseguem adestrar-se a contento quando envolvidos na formação de reservistas. Assim, uma enorme quantidade de reservistas é formada, mas um número bem menor de militares encontra-se em condições de pronto emprego para um eventual combate.

---

apresentado) sua permanência no serviço ativo após o serviço militar inicial – o “engajamento” –, por períodos consecutivos de um ano, até o limite de (na atualidade) oito anos.

[224] Dentre outras fontes utilizadas, destacam-se a publicação “Orientações para tratamento de temas sensíveis”, do EME, para distribuição aos comandantes e oficiais superiores, mostrando a posição da Força Terrestre a respeito de assuntos relativamente polêmicos / presentes na mídia, e o Plano de Comunicação Social do Exército, do Centro de Comunicação Social do Exército – CComSEx, órgão subordinado diretamente ao Comandante do Exército.

Ademais, dada a exiguidade de oportunidades e a maneira como é executado, o sistema de mobilização existente no Brasil ainda carece de aperfeiçoamento e de treinamentos mais abrangentes. Na área de pessoal – nosso foco aqui –, é necessário não só o acompanhamento do jovem licenciado no que se refere ao seu endereço domiciliar, durante cinco anos, mas verificar também seu crescimento profissional e as habilitações adquiridas depois do tempo de caserna. (Kuhlmann, 2001: 128)

O próximo argumento da instituição – e possivelmente a principal razão – para a manutenção do serviço militar obrigatório é o do menor custo para manutenção dos efetivos. A questão que se coloca é se o país estaria disposto a arcar com a elevada despesa advinda de um exército totalmente composto por profissionais, particularmente se considerarmos que o custo do soldado permanente equivale a, no mínimo, cinco vezes ao do soldado recruta. (Mauss, 1996; Kuhlman, 2007: 6)

Nesse sentido, o aumento do efetivo do núcleo-base (NB) verificado no período que se seguiu ao conflito das Falklands / Malvinas pode ser considerado como um “balão de ensaio” de profissionalização do EB, onde, mantidas as condições orçamentárias e o efetivo vigentes, concluiu-se por sua inviabilidade econômica.

O general Leônidas (atualmente na reserva, mas espelhando ainda o discurso institucional) afirma não ver necessidade de se mudar o sistema atual, por duas razões principais: a ser ver, a maioria “já ser profissional” (provavelmente referindo-se a números absolutos, uma vez que o EV não chega a metade do efetivo total do Exército) e, principalmente pelo alto custo de manutenção de um efetivo totalmente profissional, dada a necessidade de uma remuneração atraente, sob o risco de, na ausência disso, surgir uma categoria de “marginais fardados”. (Gonçalves, 2010)

Coerente com o histórico de emulação e isomorfismo já estudado, há o argumento de que o modelo vigente no Brasil é o mesmo adotado em boa parte dos países com Forças Armadas organizadas. Contrapondo-se à idéia de que um exército profissional constitui-se na tendência das forças armadas mais modernas, os defensores do serviço militar obrigatório argumentam que a maior parte dos países com forças estruturadas adota o serviço militar obrigatório. Entre estes, os destaques seriam: Alemanha (que, a partir de julho de 2011 passa a trabalhar com 100% de voluntariado), Suécia, Suíça, Israel, Bélgica, Cuba, Rússia, China e as

duas Coréias. Kuhlmann (2001: 136) afirma que essa é uma "argumentação decrescente", visto que, ano a ano, como no caso da Alemanha, esse número diminui. Em seu trabalho mais recente (2009) esse autor conclui:

> É fato que países que não fazem parte de organismos de segurança regional, como a OTAN, apresentam maiores possibilidades (ou razões) para terem serviço militar obrigatório. [...] mudanças têm ocorrido por adaptação a sistemas de segurança regional, motivados ou por adequação a um sistema mais democrático, ou pela necessidade de nivelar padrões de capacidade dos militares em operações conjuntas e combinadas.

Antes de concluir esta seção tratando de exército profissional e serviço militar, onde foi verificado um reflexo – parcial ou mesmo efêmero – dos ensinamentos do conflito, abordar-se-á um aspecto adjacente

5.3.1.1 Tropas profissionais de pronto-emprego

A nota ministerial de junho de 1982 (pág. 137-138) determinava também que, juntamente com a adequabilidade do sistema de conscrição, fosse estudada a

> [...] *necessidade de um núcleo potente, essencialmente profissional*, com características de "força de intervenção", indispensável à pretendida estratégia de dissuasão; [...] e, ainda, a obtenção de maior índice de profissionalização nas OM julgadas prioritárias e em funções de mais difícil formação.

Nessa mesma direção, o estudo doutrinário do EME, na sua parte final, também recomendava a "criação de pelo menos uma grande unidade (brigada) de pronto emprego com pessoal 100% profissional." (Brasil, EME, 1982: 110)

Medidas nesse sentido foram tomadas já em 1984, no âmbito do SIPLEX, também refletindo indiretamente num aumento no total de militares profissionais. Além da reestruturação da Força Terrestre (com mudanças na divisão territorial dos Grandes Comandos e criação / transformação / transferência de diversas Unidades), houve a adoção de uma nova classificação das organizações militares operacionais, de acordo com o seu enquadramento na Concepção Estratégica do Exército (SIPLEX-4).

A prioridade máxima (completamento de material e pessoal) foi atribuída às chamadas "Forças de Ação Rápida (FAR) Estratégicas", consideradas de pronto emprego, tanto para defesa externa como interna. Essa categoria, que chega a ter 100% de NB, ou seja, efetivo totalmente profissional, abrangia inicialmente as Brigadas de Infantaria Paraquedista e de Operações Especiais. Mais tarde,

estender-se-ia a outras brigadas e organizações militares específicas, como os Esquadrões de Aviação do Exército.

Surgiriam ainda as classificações de forças de ação rápida regionais, unidades de emprego peculiar[225] e centros de instrução, para as quais foram previstos percentuais mais elevados de cabos e soldados do Núcleo Base, em relação às OM regulares. Esse sistema, com ajustes e mudanças ocasionais, permanece até a atualidade.

Dentre as atividades “protegidas” (ou priorizadas), sempre estiveram incluídos os chamados “núcleos / ilhas de modernidade”, a saber, Aviação do Exército e Guerra Eletrônica (cada qual com suas respectivas organizações militares de ensino e operacionais), consideradas áreas de difícil formação, juntamente com as Forças Especiais.

5.3.2 **Instrução militar**

As observações relativas à instrução / adestramento levantadas no presente estudo remetem particularmente:

(1) à instrução técnica de especialistas, particularmente daqueles que operam com meios eletrônicos, pela crescente complexidade das tecnologias incorporadas aos equipamentos;

(2) à valorização de áreas ou técnicas de combate já conhecidas, mas até então menos difundidas, como operações especiais, operações psicológicas e combate noturno; e

(3) às deficiências argentinas no desenvolvimento de atributos e valores já consagrados, com destaque para as técnicas e práticas de liderança (em todos os níveis).

Todos os aspectos supramencionados, por sua vez, assinalam a importância de se intensificar a instrução e o adestramento militar dos quadros em geral, desde o tempo de paz. Dos três aspectos acima enumerados, ater-se-á mais detidamente

---

[225] Organização militar com vocação para emprego em área de operações com condições especiais de ambiente ou que empregue técnica que requeira equipamento adicional ou treinamento especializado (montanha, caatinga, pantanal, garantia da lei e da ordem, artilharia de foguetes etc.)

aos primeiro e terceiro, onde os ensinamentos teriam ecoado no Exército Brasileiro com maior intensidade.

Também foram nesse sentido as conclusões do estudo realizado pelo EME em 1982. Nas diretrizes para sua elaboração, expedidas pelo Vice-Chefe do Estado Maior do Exército, o então General de Divisão Leônidas Pires Gonçalves, já constava que “a focalização da Argentina é do maior interesse. Contudo, os aspectos referentes aos materiais modernos e novos métodos de combate por parte dos ingleses merecem atenção especial.” Uma vez concluído, o trabalho apontou, na sua parte final, a necessidade de se intensificar o treinamento, particularmente quanto a instrução tática dos quadros, a já mencionada instrução técnica dos especialistas, e as instruções de operações especiais e de manutenção do material. (Brasil, EME, 1982: 107)

É interessante destacar aqui a importância atribuída pelo Ministro do Exército, à época o general Walter Pires, ao estudo histórico-doutrinário do conflito, realizado pelo EME e a preocupação de que suas conclusões e ensinamentos tivessem ampla divulgação no âmbito da Força Terrestre, conforme o teor, reproduzido a seguir, de um documento[226] do Chefe de Gabinete do Ministro ao Vice-Chefe do EME:

> [...] 2. O Sr. Ministro, considerando *a importância dos ensinamentos constantes do referido Estudo e desejando dar a eles a mais ampla divulgação*, incumbiu-me de solicitar a esse Estado-Maior, por intermédio de V Exa, providências no sentido da elaboração de uma síntese daquele documento, onde sejam abordados os principais aspectos relacionados com as operações terrestres.
> 3. Deseja ainda o Sr. Ministro, que a síntese acima solicitada seja difundida de forma a *que todos os oficiais do EB dela tenham conhecimento*. [grifos nossos]

No caso argentino, apesar de o general Menéndez afirmar o contrário, as deficiências observadas em parte de seus quadros (conforme diversos depoimentos colhidos por pesquisadores argentinos) apontam para a conclusão de que o longo período de combate à subversão na Argentina teria impactado na instrução e preparo da tropa, mais adestrada para a guerra irregular do que para o combate convencional. Um exemplo ilustrativo disso foi a verificação de que, por ocasião do desembarque britânico em San Carlos, após a queda de um helicóptero, recrutas argentinos continuaram atirando sobre os 2 tripulantes sobreviventes, por

desconhecerem a Convenção de Genebra. Tal informação foi transmitida pelo tenente Esteban, comandante do pequeno efetivo argentino que se encontrava em missão naquela área, por ocasião do desembarque (Hastings; Jenkins, 1883: 203; Middelbrook, 2003: 147). Esse tema, depois da guerra, passaria a constar do currículo da instrução básica do Exército Argentino.

Como já registramos anteriormente no presente trabalho, o longo período sem envolvimento do Brasil em conflitos convencionais, aliado à Doutrina de Segurança Nacional, ainda fortemente impregnada no pensamento militar brasileiro no início dos anos 80, poderiam ter contribuído para que o mesmo tivesse ocorrido no Brasil, dada a ênfase atribuída às atividades voltadas para a segurança interna (instrução de combate à guerra irregular / guerra revolucionária, desde o final dos anos 60).

Questionado sobre a ênfase da instrução militar na década de 1970 atribuída à guerra insurrecional, o general Leonidas concorda que em todas as escolas essa ênfase ocorreu, mas não em detrimento do combate convencional. Nesse ponto, faz um paralelo com o conceito moderno de guerra de quarta geração[227], a seu ver uma mistura de combate convencional e insurrecional, sem uma divisão clara. Afirma o general: "Quem pode o mais, pode o menos. Com um acréscimo pequeno, específico, fica-se preparado para a outra [modalidade]. O inverso não é verdadeiro.[...] Qualquer que seja a guerra, *a convencional é a base, porque ela abre todas as frentes*. Aí, você especializa o pessoal [grifo nosso]."

Todavia, o general Leônidas assinala que, em diversos momentos de sua vida militar, observara uma instrução militar descolada da realidade (material e situacional) brasileira. O ex-ministro cita como exemplo emblemático desse mal a doutrina da guerra pentômica (já mencionada no capítulo 3), que chegou a ser discutida aqui no final dos anos 1950. Ao assumir o Ministério do Exército, determinaria uma modificação curricular nas escolas em geral, com dois grandes objetivos: "fazer com que as instruções fossem o mais próximo do moderno quanto

---

[226] Ofício N° 214 / A3, de 12 de abril de 1983 (documento confidencial, à época).

[227] Na Guerra de Quarta Geração, o Estado perde o monopólio sobre a guerra: ao redor do mundo, os militares encontram-se combatendo oponentes não estatais, como a *al-Qaeda*, o *Hamas*, o *Hezbollah* e as Forças Armadas Revolucionarias da Colômbia. Lind (2005: 12-17) afirma que, nessa guerra, a invasão de imigrantes pode ser tão perigosa quanto a invasão do exército inimigo. Muitas das táticas usadas pelos oponentes são táticas de guerrilha, incluindo muito do que chamamos de terrorismo. A mudança em quem combate torna difícil diferenciar entre o amigo e o inimigo. "Nada disto é novo; é novo apenas para forças armadas estatais programadas a combater outras forças armadas estatais."

possível, mas dentro das nossas possibilidades e limitações de material, e abrir a mente do pessoal para o que é mesmo a guerra".

Na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), essa diretriz refletiu-se, adicionalmente, na ampliação de sua estrutura física (obras iniciadas em 1987 e inauguradas em 1989), praticamente dobrando a capacidade de formação de oficiais, com o objetivo de, no futuro, fazer frente ao aumento de efetivos que se vislumbrava nos Projetos FT-2000 e FT-21.

Sendo a AMAN o estabelecimento de ensino militar responsável pela formação da maior parte da oficialidade de carreira do Exército Brasileiro – a totalidade dos oficiais da linha bélica (o oficial ali formado recebe o diploma de Bacharel em Ciências Militares), julgamos pertinente explicar sucintamente a estrutura de seu sistema de ensino.

Ali são incutidos nos cadetes os principais valores da cultura organizacional da Força Terrestre, que serão desenvolvidos/cultivados ao longo de toda a carreira do oficial. Seus cursos, desde 1964, possuem quatro anos de duração, dividindo-se em duas fases: Curso Básico[228] e Cursos das Armas (são sete as especialidades ali conduzidas: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Material Bélico e Intendência).

O ensino na AMAN contempla duas grandes áreas: Ensino Fundamental (disciplinas ditas "universitárias", nas áreas de Ciências Exatas e Ciências Humanas, para todos os cursos) e Ensino Profissional (disciplinas militares, comuns e específicas de cada curso).

Na fase inicial, o Curso Básico, o Ensino Fundamental concentra-se na área das Ciências Exatas (matemática, geometria descritiva, física/mecânica, química, estatística, informática e topografia) e, no Ensino Profissional, os cadetes têm instrução militar de matérias que são comuns a todas as sete especialidades já mencionadas. Ao término do Curso Básico, de acordo com o mérito intelectual (classificação obtida), os cadetes deverão optar por uma delas, momento em que definem sua futura área de atuação na Força Terrestre.

---

[228] De 1964 a 1976, o Curso Básico abrangia os dois primeiros anos; de 1977 a 1987 foi reduzido a um ano e, em 1988, retornou à conformação anterior de dois anos. Além de concentrar disciplinas ditas "básicas", tanto no Ensino Fundamental como no Profissional permite um período de convivência e conhecimento mútuos, objetivando um melhor relacionamento interpessoal futuro, visto que os cadetes serão mais à frente divididos em armas / serviços distintos.

Na segunda fase, já dentro da especialidade escolhida, predominam no Ensino Fundamental as disciplinas da área das Ciências Humanas (geografia, história militar, direito, psicologia, filosofia e didática). No Ensino Profissional, há algumas matérias comuns a todos os cursos e uma quantidade maior de disciplinas específicas da área de trabalho escolhida. Outras disciplinas, como Idiomas e Redação e Estilística, permeiam os quatro anos da AMAN.[229]

Da análise da evolução do seu currículo na década de 1980 (ver Anexo “A”), particularmente na parte do ensino profissional, verifica-se que as cargas horárias destinadas aos Ensinos Profissional e Fundamental mantiveram-se praticamente estáveis até o ano de 1987, numa proporção média de dois para um, respectivamente. Uma mudança significativa no currículo ocorreu no ano de 1988, no contexto das já mencionadas diretrizes expedidas pelo general Leônidas, então Ministro do Exército, quando o Curso Básico voltou a ter a duração de dois anos.

Houve um expressivo aumento das cargas horárias, tanto no Ensino Profissional como no Fundamental (possivelmente pelo reajuste de horas antes destinadas a atividades complementares)[230] e encontramos pequenas modificações, que remetem a alguns ensinamentos colhidos no conflito em tela.

Ocorreu ainda, no Curso Básico, a partir de 1983, a inclusão de uma carga horária anual de cerca de 30 horas, para “Desenvolvimento da Personalidade Militar”. Buscava-se, nessa disciplina incutir / desenvolver nos novos cadetes os chamados, no jargão militar, “Atributos da Área Afetiva”, dentre os quais, o aspecto da liderança. Com a mudança de duração do Curso Básico para dois anos, essa carga horária estendeu-se também para o 2º ano do curso.

Antes do conflito o currículo da Academia já contemplava, no 4º (e último) ano do curso, uma disciplina denominada “Liderança” e uma determinada carga horária destinada à prática das atividades de comando e de instrutor, combinadas com estágios em organizações militares do Corpo de Tropa. Apesar de tais atividades constarem do programa de matérias em toda a década, como disciplinas do Ensino Profissional no 4º ano, somente encontramos o registro de carga horária destinada

---

[229] Na obra de Celso Castro “*O Espírito Militar: um estudo de Antropologia Social na Academia Militar das Agulhas Negras”* (1990) há um minucioso estudo sobre a AMAN, sua história e seus cursos, do qual se pode obter uma visão bem detalhada da estrutura e da vida dos cadetes na década de 1980.

[230] A proporção, antes de dois para um, passou a aproximadamente 1,5 para um, mantendo-se ainda, coerentemente, a carga maior na parte profissional. O anexo “B” traz um extrato das disciplinas ministradas (e respectivas cargas horárias) no período de 1982 a 1989. Não foram registradas horas

especificamente à mencionada prática de atividades de comando e de instrução (350 horas anuais) a partir de 1988. Isso denotaria um aumento na preocupação com o desenvolvimento de atributos de liderança no último ano do curso.

Acerca da importância do desenvolvimento da liderança no meio militar, em todos os níveis, o general Leônidas afirma:

> A cadeia de comando é potencializada pela liderança. Esta é resultado do somatório de treinamento com atributos pessoais inatos, nos diversos níveis: bom treinamento de militares com poucos atributos, resultará num somatório baixo (ou até nulo); o inverso, resultará num somatório mediano; o verdadeiro diferencial esta na combinação de bom treinamento com atributos pessoais. (Gonçalves, 2010)

Também de interesse para o presente trabalho, as disciplinas "Guerra Revolucionária" e "Informações", parte integrante do Ensino Profissional e ministradas no 2º e 3º anos do curso, seguiram sendo ministradas, coerente com o fato de, como se viu no terceiro capítulo, a Doutrina de Segurança Nacional estar ainda fortemente impregnada no pensamento militar na década de 1980.

Chama também a atenção, a partir da referida mudança curricular, a discriminação de uma carga horária específica no Ensino Profissional para a instrução de operações especiais – um dos aspectos valorizados no estudo do conflito e cuja necessidade de intensificação ficou patente –, nos quatro anos de curso e sob o título de "Instrução Especial". Esse tipo de instrução, comum a todos os cursos, já estava presente no currículo da Academia, mas como mera integrante do grupo de matérias "Assuntos Profissionais". Essa inserção, perfazendo um acréscimo de 250 horas, representou parcela significativa do aumento da carga horária verificada no Ensino Profissional.

Finalmente, o Ensino Profissional da AMAN (como o das demais escolas militares) foi também impactado pelo advento de novas atividades no Exército Brasileiro, em decorrência direta do desenvolvimento das respectivas doutrinas de emprego, importantes para a formação dos oficiais nas diferentes especialidades ali conduzidas.

---

destinadas a estudo, realização de provas e atividades complementares e extra-classe, previstas e distribuídas nos quatro anos.

5.3.2.1 Aspectos derivados de novas tecnologias

A já mencionada criação do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, primeira organização militar voltada para essa atividade no EB e como se viu, não por coincidência, voltada para o ensino, redundou na inserção de um novo ramo de especialização de pessoal, por meio de cursos para oficiais e praças.

Em 1986, membros do núcleo de implantação daquele centro frequentaram cursos na França, Grã-Bretanha, EUA e RFA e realizaram visitas a instalações industriais e militares no Brasil e no exterior, tudo com o propósito de colher informações técnicas e doutrinárias sobre o emprego operacional da Guerra Eletrônica e, mais tarde, constituir o núcleo docente do CIGE.[231]

Em novembro de 1989, foi diplomada a primeira turma de “guerreiros eletrônicos”, composta de quinze oficiais e dez sargentos do Exército e um oficial e dois sargentos do Corpo de Fuzileiros Navais.[232]

Nesse mesmo período foram elaborados os primeiros manuais brasileiros regulando a doutrina de emprego de Guerra Eletrônica. O conteúdo dos manuais ostensivos[233] passou a ser de conhecimento obrigatório para os militares de comunicações e para aqueles de outras armas que trabalhassem ou planejassem o emprego de emissores eletrônicos (de comunicações ou radares). Isso levou à inserção desse tema no currículo das escolas de formação, nos diversos níveis, assim como na instrução militar de comunicações das OM em geral, operacionais ou não.

Por decorrerem diretamente da implantação da atividade de Guerra Eletrônica no Exército Brasileiro, evento intimamente ligado aos ensinamentos da Guerra das Falklands / Malvinas, tais cursos e estágios (e a subsequente inserção do assunto “Guerra Eletrônica” no currículo das escolas de formação e na instrução militar de comunicações e eletrônica) podem ser também considerados “ecos” daquele conflito.

A implantação da Aviação do Exército teve também impacto nas mesmas áreas já apontadas na atividade de Guerra Eletrônica: todo um corpo de doutrina de

---

[231] Nota-se aqui, mais uma vez, a presença da emulação e do isomorfismo, nitidamente normativo.

[232] No âmbito do Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, funcionaram inicialmente dois cursos de longa duração (cerca de seis meses), voltados para oficiais e sargentos da Arma de Comunicações.

[233] A difusão dos manuais com classificação sigilosa “Reservado” ou “Confidencial” restringe-se, de modo geral, ao uso por especialistas ou planejadores de nível intermediário (capitães) ou superiores (a partir de major), no exercício de suas funções de oficial de Estado-Maior ou durante os cursos da

planejamento, emprego e manutenção foi criado e era imperiosa a sua disseminação no âmbito da Força Terrestre. Os manuais criados igualmente passaram a ser de conhecimento obrigatório de militares, inclusive "não-especialistas em Aviação", que planejassem o emprego ou trabalhassem com helicópteros, o que igualmente levou à inserção desse tema nos currículos da AMAN, da EsAO e da ECEME.

Tanto na área de Guerra eletrônica, como na de Aviação, o Exército Brasileiro seguiu selecionando e enviando anualmente militares para o exterior, a fim de realizarem intercâmbios, visitas e cursos de especialização / atualização em estabelecimentos de ensino ou mesmo junto aos fornecedores dos equipamentos em uso no país, na sua maioria importados.

Verificou-se no presente estudo que, fator positivo a ser destacado, o Exército Brasileiro sempre preservou a área do ensino (formação e especialização de recursos humanos) quando da ocorrência de cortes orçamentários, de modo a se manter, dentro do possível, ao menos doutrinariamente atualizado.

5.3.3 **Adequação de uniformes e equipamentos**

Outro aspecto aparentemente simples, mas que se revelou de grande importância foi a necessidade de adequação do fardamento às características do terreno e do clima da área de operações. O equipamento e o uniforme argentinos, mesmo sendo de boa qualidade, não se comparavam aos britânicos[234]. A maior parte da tropa argentina estava em muito piores condições de conforto por ter que defender o terreno desde tocas[235] ou instalações improvisadas, sem uma adequada proteção térmica. Essa situação era ainda agravada pelo precário apoio logístico.

Verificou-se que, além de enviar para o teatro de operações pessoal que não estava acostumado e/ou adestrado para o tipo de terreno e clima do arquipélago das

---

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) ou da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

[234] Palavras de um ex-soldado do Exército Argentino: "[...] eu, no corpo, não tinha frio, mas porque tinha dois uniformes de verão, um sobre o outro. Essa roupa estaria boa para ir e voltar na semana seguinte [...] A roupa que nos deram nunca poderia servir para três meses, muito menos com o inverno já em cima. Diferente, os garotos da Infantaria da Marinha [argentinas] estavam bem equipados, tinham boa roupa [...]" (Kon, 1982: 20). Anderson (2002: 69) concluiu que o problema do uniforme argentino não era a qualidade, mas o fato de estarem sempre molhados.

[235] Se por um lado o solo macio facilitava a escavação dos abrigos individuais e trincheiras (típicos de uma posição defensiva), a sua elevada porosidade ocasionava o chamado "efeito esponja": pela fácil e elevada absorção da água gelada das freqüentes chuvas, as posições escavadas estavam permanentemente molhadas, acentuando o desconforto e insalubridade.

Falklands / Malvinas, o tipo de uniforme e calçados distribuídos à tropa terrestre argentina não eram os mais adequados.

No Exército Brasileiro à época do conflito, além de não haver uma padronização do material para confecção dos uniformes em uso (necessária tanto por uma questão de controle de qualidade como pelo aspecto de homogeneização), não havia adequação à diversidades de clima e aspectos fisiográficos encontrados nas diferentes regiões do Brasil. Do calor úmido da Amazônia ao frio do Sul gaúcho, passando pela secura e aspereza da caatinga nordestina, os uniformes eram confeccionados com o mesmo tecido e feitio, ainda recendendo à década de sessenta e, em alguns casos, à II Guerra Mundial. O fato de essa necessidade de adequação também estar mencionada na parte final do estudo realizado pelo EME (Brasil, EME, 1982: 110), leva-nos a associar as mudanças nos uniformes do Exército Brasileiro, determinadas pelo General Leônidas, ainda no primeiro ano de sua gestão como Ministro do Exército, aos ensinamentos do conflito anglo-argentino.

Nasser (2007: 18), estudando a evolução da indumentária do Exército Brasileiro no final do século XX, menciona uma "acentuada preocupação dos chefes militares em melhor padronizar as peças de fardamento utilizadas pelos integrantes do EB. [...] adequando-os às novas necessidades do combate moderno". Esse mesmo autor assinala que, no início da década de 1980, apesar do feitio das peças e suas cores serem padronizados, os tecidos e materiais utilizados variavam em tonalidade e qualidade. Não existia um "uniforme operacional": havia o chamado "uniforme de instrução", de brim (algodão) verde-oliva, semelhante ao utilizado pelos argentinos naquela mesma época. Poucas organizações militares, de elite ou especializadas, utilizavam uniformes camuflados (mistura de cores com o objetivo de dificultar a localização de um militar progredindo no terreno), em dois tipos: "brotoeja e manchado" – como eram popularmente chamadas as padronagens existentes.

Assim, em 1985, o general Leônidas determinou a criação de uma "Comissão para Revisão do Equipamento de Uso Individual do Exército Brasileiro", presidida pelo Chefe do Departamento geral de Serviços. Ela deveria elaborar um plano para dotar o Exército de "uniformes que atendam, entre outros, os requisitos de funcionalidade, simplicidade, durabilidade, estética e menor custo de confecção."[236] Dos trabalhos dessa comissão surgiram um novo regulamento de uniformes (RUE –

---

[236] Noticiário do Exército N^{o} 6.998, de 25 de abril de 1986.

Regulamento de Uniformes do Exército) e, na área operacional, o denominado "Equipamento Individual EB-FT 90".

O Ministro determinou também ao EME que, com o apoio dos adidos militares, coletasse regulamentos de uniformes de diversos países, para dali se coletar as melhores idéias. Mais tarde, foram trazidos também fardamentos, para observação e estudo dos materiais utilizados. Adicionalmente, deveriam ser observadas as peculiaridades / necessidades nacionais.

Nasser (2007: 113) ressalta que uniformes adequados ao terreno, confeccionados com materiais de qualidade, de feitio confortável, além de concorrerem para o fortalecimento do espírito de corpo das tropas que os usam, contribuem para a operacionalidade, a disciplina e o moral dessas tropas.

A citada Comissão coletou ainda sugestões na "ponta da linha" (os futuros usuários – oficiais e praças), por meio dos Comandos Militares. Uma vez definidos os novos trajes e as eventuais mudanças naqueles que permaneceriam, foram adquiridos mecanismos sofisticados para o controle de qualidade do material de confecção dos novos uniformes, para uso pelos órgãos de suprimento da Força Terrestre. (Gonçalves, 2010)

A primeira edição do "Novo RUE" ainda manteve o uniforme na cor verde, embora tenha adotado o camuflado de padronagem rajada (em substituição aos antigos "brotoeja e manchado"), inicialmente para as organizações militares da Amazônia. Adotava-se o "uniforme operacional" (padrão verde ou camuflado) para as atividades de instrução e de combate, em substituição ao velho "uniforme de instrução".

As principais alterações apresentadas foram: padronização detalhada de tecidos, cores e tons; adoção do camuflado (com um tecido mais leve e resistente), coturno de lona e boina (estes últimos, com cores variadas); previsão de uniformes e acessórios para atividades peculiares (caatinga, selva, montanha e tropas blindadas, mecanizadas e de aviação); reativação do traje de gala (preto, de posse não obrigatória); regulamentação de agasalhos contra o frio[237]; complementação dos uniformes femininos; e homologação de trajes históricos.

---

[237] Nasser (2007: 73) registra uma curiosidade ligada ao nosso tema de trabalho, ao tratar de um tipo de jaqueta de nylon (impermeável e camuflada), para uso em campanha, muito popular e utilizada no Exército nos anos que se seguiram ao Conflito das Falklands / Malvinas, até a edição do "Novo RUE". Adquiridas no comércio pelos militares interessados e não reconhecidas pela Instituição, eram muito

O Boletim Informativo do EME de 1990, publicado em 31 de janeiro de 1991, trazia um apanhado das realizações no âmbito da FT-90, uma vez que atingira-se o horizonte temporal estabelecido para aquele projeto. Consta ali: “É preciso acreditar que as realizações obtidas foram todas compreendidas dentro de um período de profundas transformações na ordem, política, social *e principalmente econômica* do país, às quais, *imperativamente, o Exército teve que se ajustar* [grifo nosso].”

Em 1990 e 1991 houve o contingenciamento de boa parcela dos recursos e a sua liberação tardia veio a prejudicar a execução do planejamento, inclusive porque a inflação retornara, reduzindo o poder de compra à medida que se retardavam as aquisições.

Chega-se ao final desse capítulo, onde foram verificados os principais ensinamentos de interesse para a Força Terrestre Brasileira extraídos do conflito das Falklands / Malvinas.

É oportuno lembrar, nesse ponto, o objetivo principal da pesquisa: verificar até que ponto o Exército Brasileiro implementou mudanças organizacionais e/ou doutrinárias, decorrentes do estudo do desenrolar e desfecho da Guerra das Falklands / Malvinas.

Cabe ressaltar a importância de dois documentos encontrados durante a pesquisa, atestando que o Alto Comando do Exército Brasileiro esteve atento ao desenrolar da guerra e ciente da importância de estudá-lo para benefício próprio: a Nota Ministerial Nº 009, de 08 de junho de 1982, e o decorrente “Estudo Histórico-Doutrinário sobre a Guerra do Atlântico Sul” (Brasil, EME, 1982).

Restava, todavia, comprovar se – e em que medida – os ensinamentos observados tiveram efetiva repercussão em território brasileiro (especificamente no Exército), objetivo que consideramos ter alcançado.

Tenta-se, no quadro abaixo, resumir os principais ensinamentos verificados, juntamente com o alcance / profundidade dos reflexos observados.

---

mais práticas e eficientes que os trajes de frio “regulamentares”, Numa referência ao conflito, eram

Nível / Área	Ensinamento	Repercussão		
		Doutri-nária	Organi-zacional	Material
Operacional	Maior integração entre as Forças Armadas	fraca	nula	nula
	Logística	fraca	nula	nula
Tecnológica	Guerra Eletrônica	forte	forte	forte
	Aviação Orgânica à Força Terrestre	forte	forte	forte
	Busca de Alvos / Direção Eletrônica de Tiro	moderada	moderada	forte
Humana	Serviço Militar	nula	fraca (efêmera)	x-x-x-x
	OM com efetivo 100% profissional	x-x-x-x	moderada	moderada
	Instrução Militar	moderada	moderada	fraca
	Adequação de Uniformes	x-x-x-x	x-x-x-x	forte

Quadro 5.1 – Ensinamentos X Repercussões no EB.[238] (Fonte: o autor)

Apesar de, a uma primeira vista, as repercussões observadas parecerem discrepantes (numa escala de quatro níveis, variaram de “nula” a “forte”), se analisarmos separadamente as áreas assinaladas (operacional, tecnológica ou humana), verificaremos certa homogeneidade na intensidade com que os ensinamentos repercutiram nos aspectos selecionados (doutrina, organização e/ou material).

O nível operacional foi onde as repercussões foram menos intensas e particularmente fracas. Consideramos que, no caso da integração entre as Forças Armadas, a cultura organizacional autonomista foi o aspecto de maior peso na “imobilidade” observada. No caso da logística, onde as estruturas existentes não contemplavam adequadamente a doutrina em vigor, transparecem mais fortemente as restrições orçamentárias, associadas à resistência a mudanças normalmente presente numa organização complexa como o Exército Brasileiro. Soma-se, ainda, em ambos os casos, a ausência de emprego recente da instituição em conflitos de maior vulto, que fatalmente trariam à tona as referidas deficiências.

---

chamadas de “Malvinão” (quando mais espessa, forrada) e “Malvininha” (mais leve, sem forro).

[238] Os locais com a marcação “x-x-x-x” correspondem a aspectos onde julgamos não ser verificável repercussão(ões) de ensinamento(s).

A área tecnológica foi onde as repercussões observadas foram uniformemente significativas, impactando na doutrina, na estrutura organizacional e na aquisição de novos equipamentos. Aqui, o aspecto da cultura organizacional militar brasileira de estímulo à pesquisa e inovações tecnológicas, associado à “ameaça” da posse desses meios por um país vizinho (e histórico rival), colaborou fortemente para que, inclusive, se transpusesse as tradicionais restrições financeiras.

Finalmente, na área humana verifica-se uma repercussão “uniformemente” moderada. No caso da manutenção do serviço militar obrigatório e das OM com efetivo 100% profissional, isso resultou, em parte, da resiliência (outro aspecto da cultura organizacional) do EB e, mais notadamente, de fatores econômicos (as já mencionadas restrições orçamentárias).

No capítulo seguinte (e final) refletir-se-á um pouco mais detalhadamente a respeito dessas repercussões, à luz dos referenciais teórico e metodológico escolhidos.

6. CONCLUSÃO

Uma das maiores preocupações durante a elaboração do capítulo teórico, além de montar um arcabouço que ajudasse no entendimento da hipótese de trabalho apresentada, foi mostrar que uma organização complexa como o Exército Brasileiro deve – ecoando ainda o pensamento de Selznick (1972) – ser observada como um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais. Por adquirir uma identidade própria, pode (ou mesmo, deve) ser estudada sob um prisma sociológico e comportamental, linha de trabalho adotada.

Optou-se pela lente teórica do Institucionalismo, na sua vertente sociológica. Ali encontramos o conceito de isomorfismo institucional – processo de homogeneização por imitação entre organizações, que leva uma organização a assemelhar-se a outra que se depara com as mesmas condições de ambiente (Dimaggio; Powell, 2005) –, ao qual se associou o de emulação militar, muito bem desenvolvido por Resende-Santos (2007).

Complementarmente foi utilizada a perspectiva comportamental, em função da qual se trouxe a lume o conceito de cultura organizacional, importante variável condicionante nos processos de mudança em organizações complexas como o Exército Brasileiro (ver figura 1.1).

Coerente com o já referido viés sociológico, foram selecionados modelos que contemplassem todo um espectro de atores que, entusiastas ou resistentes à inovação, normalmente têm influência naqueles processos. Dentre os modelos apresentados – externo, interno e integrador –, o segundo mostrou-se o mais adequado para o caso do Exército Brasileiro, estando presente em todo o período estudado, uma vez que, de um modo geral, as mudanças ocorreram por iniciativa de lideranças internas à instituição.

6.1 EXÉRCITO BRASILEIRO NO SÉC. XX E CULTURA ORGANIZACIONAL

No capítulo 3, foi feita uma breve análise da trajetória do Exército Brasileiro no período de 1900 a 1982, para um melhor entendimento de como a instituição se comportou nos momentos em que foi levada a implementar mudanças, a fim de acompanhar a intensa evolução tecnológica e doutrinária verificada ao longo do século passado.

Há que se ressaltar que o século XX foi marcado pelo acelerado ritmo de descobertas científicas e inovações tecnológicas, frequentemente impulsionadas por

– e ao mesmo tempo impulsionando – conflitos bélicos (estes ganharam alcance mundial em duas oportunidades).

A vizinha Argentina, rival histórica do Brasil, tampouco ficou indiferente, inclusive por possuir questões mais candentes com outro vizinho, o Chile – com o qual protagonizara, em pelo menos duas ocasiões[239], uma verdadeira corrida armamentista, antecipando-se ao Brasil em reformas e aquisição de novas tecnologias.

Na Figura 3.1 procurou-se mostrar, gráfica e simplificadamente, os momentos em que ocorreram as principais mudanças no Exército Brasileiro no período considerado, juntamente com os agentes que as conduziram, as modalidades de isomorfismo institucional verificadas e os modelos emulados.

Esse período da análise foi, de certo modo, complementado no capítulo 5, onde, na busca por ensinamentos e possíveis repercussões do conflito na estrutura e na doutrina do Exército Brasileiro, aquele horizonte temporal foi estendido às décadas restantes do século.

O estudo focou-se nas mudanças estruturais e doutrinárias, tendo sido mais abrangente no período de 1900 a 1982, por abarcar, de um modo mais geral, as principais modificações. A análise do período subsequente foi mais estrita, uma vez que, ali, limitou-se às mudanças associadas aos ensinamentos do conflito.

No caso do Exército Brasileiro, num processo paralelo à evolução pela qual a instituição passou no período estudado, houve a conformação de sua cultura organizacional, onde seus diversos aspectos foram se consolidando. Dentre estes, de maior interesse para o presente trabalho, destacam-se os seguintes: as crescentes profissionalização, maturidade institucional e autonomia da instituição; o nacionalismo; a coesão interna; o conservadorismo; a valorização da tecnologia e da pesquisa; a resiliência e a necessidade de líderes reformistas para a implementação de mudanças.

O Exército Brasileiro é uma instituição que entrou no século XX em estado de crise. A Guerra de Canudos, em particular, ajudou a desnudar suas principais mazelas: treinamento deficiente; promoções fortemente influenciadas por fatores políticos; ausência de um serviço militar organizado; sistema disciplinar cruel e mal regulamentado; remuneração baixa; sistema logístico precário e deficiente;

---

[239] No final do século XIX e, mais recentemente, no período imediatamente anterior ao conflito com o Reino Unido, quando esteve na iminência de uma guerra com o vizinho a Ocidente.

inexistência de regulamentos para operações em campanha; e falta generalizada de recursos financeiros. Como Alves (2007: 57) já afirmara, àquela época o Exército Brasileiro "assemelhava-se mais a uma força militar dos tempos coloniais do que a qualquer congênere de países tocados pela Revolução Industrial."

O caminho escolhido para a profissionalização foi através da emulação de modelos bem sucedidos de potências militares estrangeiras. Em função da precariedade da situação então existente, inicialmente havia que se aceitar praticamente tudo o que (e da maneira como) era apresentado – ou mesmo imposto – pela potência espelhada.

Com o passar do tempo, num processo de crescente maturidade institucional, o Exército Brasileiro chegou a um estágio de profissionalização que, por sua vez, lhe permitiu abandonar o isomorfismo mimético (assim como o coercitivo) e praticar o isomorfismo normativo, forma mais desejável. Nesse ponto, em meados da década de 1970[240], já podia escolher exatamente *o que, de quem, quando e em que proporção* emular, adaptando o modelo escolhido às suas peculiaridades ou, na inviabilidade disso, desenvolvendo sua própria doutrina e, eventualmente, seus equipamentos.

Nesse caminho, foi adquirindo uma igualmente crescente autonomia, causa e consequência da percepção de sua existência como entidade distinta no seio da sociedade brasileira. Essa autonomia acabou por reforçar o fechamento da corporação, outro traço característico dos militares e que levaria a uma acentuação das idiossincrasias militares em relação ao mundo civil e vice-versa.

O nacionalismo sempre fez parte da cultura organizacional do Exército e, como mostrado no capítulo 3, o mero questionamento desse atributo já é considerado um insulto para os militares. Nesse sentido, a relativa despreocupação com a presença de estrangeiros nas quatro primeiras décadas do século XX, auxiliando na condução do tema Defesa Nacional, não deve ser confundida com falta de nacionalismo. Era um imperativo reorganizar as forças federais, a fim de assegurar a manutenção da integridade do país e protegê-lo de ameaças externas (entre as quais não figurava a França, país do qual uma missão militar de longa duração seria contratada), mesmo que à custa de uma dependência externa inicial.

---

[240] O marco histórico disso foi a denúncia, em 11 de março de 1977, no governo Geisel, do Acordo de Cooperação Militar Brasil-EUA, que vigorava desde 1952.

Foi, ao menos em parte, esse nacionalismo que estimulou o incremento de uma política de incentivo à indústria bélica no país, bem como o desenvolvimento da capacidade do Exército de, no último quartil do século XX, declarar sua independência doutrinária. Esta seria colocada a prova quando da implantação das atividades de guerra eletrônica e de aviação orgânica (de helicópteros), assim como, mais recentemente e fora do escopo do presente trabalho, no bem sucedido envio de tropas para missões de paz sob a égide da ONU (culminando com a liderança da MINUSTAH, no Haiti), em operações de desminagem humanitária na América Latina e em missões de auxílio de instrução militar a países da América Latina e África.

A conturbada década de 1920 e a posterior eclosão da Intentona Comunista, em 1935, abalariam a coesão interna da Instituição. Particularmente após este último evento, a importância / necessidade de manutenção da unidade e disciplina no seio das Forças Armadas foi praticamente uma constante no discurso de autoridades e chefes militares em geral. Todavia, essa “solidariedade orgânica” pós-Intentona Comunista, como bem afirma Coelho (1976: 112 e 115), não deve ser confundida como unidade de pensamento ou monolitismo ideológico / doutrinário: um certo grau de dissidência (pouco tolerada) sempre esteve presente.

Se por um lado as instituições militares são “conservadoras por natureza” (Esteves, 1996), inclusive valorizando e estimulando esse conservadorismo (por meio do culto ao passado heróico, a seus vultos históricos ou tradições, criadas – e reinventadas – em profusão), observa-se também que os militares sempre foram poderosos e ativos indutores de iniciativas no campo científico-tecnológico (Domingos Neto, 2005).

Essa ambiguidade é particularmente importante por ajudar a explicar algumas conclusões do presente trabalho, havendo exemplos bastante claros de ambos os aspectos. Por exemplo: ao mesmo tempo em que o conservadorismo (associado obviamente a outros fatores) colaborou para a manutenção do Serviço Militar Obrigatório – vimos que houve apenas uma efêmera redução no percentual de conscritos, constataram-se significativas mudanças na área de novas tecnologias.

Coesão interna, conservadorismo e valorização da tecnologia estão intimamente associados a outro conceito importante, presente na cultura organizacional do Exército Brasileiro: a resiliência. Esta, como se viu, pode ser definida como a propriedade de alguns materiais (e, igualmente, pessoas e estruturas organizacionais) que, quando exigidos e estressados, acumulam energia

e, ao cessar essa situação, voltam ao seu estado original, sem modificações permanentes (como ocorreu no caso da temporária redução no efetivo de recrutas).

A combinação daqueles três aspectos, no caso do Exército Brasileiro, resultou no que se pode classificar como uma “resiliência moderada”.

Uma última característica a ser destacada na cultura organizacional do Exército Brasileiro, e que permeou os momentos de modificações mais intensas e/ou significativas em todo o período analisado, foi a necessidade de líderes reformistas para sua implementação. Se a cúpula da estrutura militar não estava comprometida com um ideário de mudanças, estas não prosperaram ou foram pequenas, parciais.

As iniciativas de modernização no Exército somente foram adiante quando respaldadas pelo Alto Comando, ou seja, por iniciativa do Ministério da Guerra e/ou Estado-Maior do Exército (com Mallet, Argollo, Hermes da Fonseca, Caetano de Farias[241], Calógeras, Góes Monteiro, Dutra e, mais recentemente, os generais Wálter Pires e Leônidas). Repita-se aqui a afirmação de Resende-Santos (2007: 131), de que: “no Brasil [...] os primeiros e mais fortes advogados da modernização militar emergiram de dentro do *establishment* militar.” Isso, entretanto, tomado isoladamente, não era condição suficiente, como se viu nas gestões de Mallet e Argollo à frente do Ministério da Guerra, no limiar do século XX.

Todavia, interesse e respaldo da cúpula, mesmo ajudando a dissipar eventuais resistências internas, de nada ou muito pouco adiantam se não for contornada outra constante nos processos de mudança no Exército Brasileiro, obstaculizando a implementação de projetos modernizantes: a crônica escassez de recursos financeiros, também assinalada no primeiro capítulo como variável condicionante.

Foram transcritas algumas colocações do general Leônidas, artífice da constituição do mais oneroso projeto da história recente da Força Terrestre – a implantação da Aviação do Exército –, que ilustram bem a dificuldade de se conseguir dinheiro para a modernização dos equipamentos militares.

De uma maneira geral, o Exército Brasileiro foi modernizando-se ao longo do século passado “por espasmos”, visto que, aspecto agravado pela frequente descontinuidade da administração pública, os permanentemente escassos recursos do governo federal somente foram canalizados para a Defesa Nacional quando esse tema ganhou certa relevância e/ou espaço para discussão.

Isso, via de regra, dependeu da ocorrência, isolada ou concomitantemente, de determinados elementos ou situações, a seguir discriminados (Quadro 6.1; ver também Figura 3.1):

(a) em períodos subsequentes a graves crises internas (demandando o uso de forças federais);

(b) quando da deflagração de conflitos armados na vizinhança (ou quando estes eram iminentes);

(c) em função da participação em guerras externas (independente da profundidade do envolvimento);

(d) nas ocasiões em que os militares estiveram diretamente no poder (Presidência da República); e/ou

(e) quando os militares eram requeridos para sustentar política e/ou militarmente um governo civil fragilizado.

Surto de Mudanças[242]	Elemento(s) antecedente(s) / presente(s)
Influência da Alemanha (Jovens Turcos)	(a) Guerra Canudos (antecedendo) (b) Corrida Armamentista Chile-Argentina (antecedendo) (d) Governo H Fonseca (presente)
Influência da França (MMF)	(c) I GM (antecedendo)
Influência dos EUA (período inícial)	(c) II GM (presente / antecedendo) (e) Governo Vargas (presente) (d) Governo Dutra (presente)
Influência dos EUA (Acordo Militar)	(b) Guerra Fria (presente) (d) Regime Militar pós-64 (presente)
FT-90	(b) Corrida Armamentista Chile-Argentina (antecedendo) (b) Guerra das Falklands / Malvinas (antecedendo) (e) Governo Sarney (presente)

Quadro 6.1 – Relação “Surtos de Mudanças x Elm favoráveis ao tema Defesa Nacional”.
Fonte: o autor.

Pelo menos três desses aspectos estavam presentes ou antecedendo o surto de modernização verificado na segunda metade da década de 1980, período subsequente ao Conflito das Falklands / Malvinas. Isso favoreceria a alocação dos recursos que viabilizariam a FT-90 – apenas mais um “espasmo”, visto que não

---

[241] Este último, encampando o ideário dos Jovens Turcos.
[242] Foram aqui destacados apenas os momentos / fases que envolveram mudanças mais significativas ou de maior vulto (e consequente necessidade de maior aporte de recursos financeiros).

houve permanência no fluxo financeiro e os projetos de modernização perderam força (as planejadas FT-2000 e FT-21 ficaram apenas no papel).

Assim, verificou-se (1) um clima de insegurança regional, gerado por uma nova corrida armamentista entre Chile e Argentina, em função da disputa pelo Canal de Beagle (já mencionamos, no capítulo anterior, a surpresa do Ministro do Exército Brasileiro ao verificar, *in loco,* o reaparelhamento das Forças Armadas argentinas, por ocasião de uma visita oficial ao país vizinho em 1981), agravado pelo (2) conflito militar subsequente à invasão do arquipélago das Falklands / Malvinas, numa área geográfica relativamente próxima do Brasil.

A esses aspectos, soma-se o fato de o Brasil estar à época sob um governo militar, que, como sabemos, encerrar-se-ia formalmente em 1985. No primeiro governo civil que se seguiu, houve a recorrência – mesmo que em grau menor que na Era Vargas – de uma (3) combinação de governo federal dependente de sustentação e presença de uma liderança militar forte, em seu apoio.

Isso ocorreu no governo de José Sarney (1985-1990), que assumira a Presidência da República numa situação política e institucionalmente complicada. Naquele período, a partir da vacância da Presidência da República (pela morte de Tancredo Neves) e do surgimento de dúvidas por parte das lideranças políticas do país a respeito de quem assumiria o cargo, a figura do Ministro do Exército escolhido, General de Exército Leônidas Pires Gonçalves, ganhou destaque e voz ativa no governo federal. [243]

Oliveira (1987) afirma que, em face da excepcionalidade que envolveu a posse de Sarney (eleito Vice-Presidente numa eleição indireta e alçado à Presidência da República em decorrência do falecimento de Tancredo Neves) e a fragilidade de sua sustentação político-partidária, foram as Forças Armadas que lhe deram o apoio necessário para manter-se no cargo. Estaria caracterizada uma situação de tutela, assim definida pelo autor:

> Uma manifestação específica do papel militar na preservação da ordem social num momento em que a corporação castrense já não se encontra no exercício do poder de Estado, sem, no entanto, ter perdido a importância

---

[243] Segundo Lago (2004) foi o Ministro do Exército que garantiu a posse de Sarney, contrapondo-se ao que desejavam certos setores do governo (inclusive do próprio Exército), que pretendiam dar posse ao Presidente da Câmara dos Deputados, Ulysses Guimarães. Para os grupos mais radicais do PMDB, o deputado peemedebista seria a segunda pessoa na escala hierárquica da sucessão, mas o próprio Ulisses entendeu que vetar a posse de Sarney, ignorando sua condição de

> orgânica no conjunto dos órgãos do Estado. Esta tutela de natureza conjuntural garante ao governo um determinado grau de estabilidade e de certeza quanto ao futuro [...] Em contrapartida, o governo oferece ao aparelho militar o reconhecimento de que ele é distinto do Estado [reconhecendo a autonomia e papel político do aparelho militar] [...] e lhe assegura recursos para seus próprios projetos de desenvolvimento material [...] o apoio político e os recursos financeiros indispensáveis à modernização do aparelho militar. (Oliveira, 1987: 61)

A despeito do fim do governo militar (Sarney era o primeiro presidente civil do país desde 1964) e da estagnação econômica do país, o general Leônidas, como vimos, foi responsável pela condução de um intenso processo de reestruturação e modernização do Exército na década de 1980 (FT-90). "Foi o homem certo [para os militares] na hora incerta", afirma o general Octavio Costa. (Costa, 2008: 4)

6.2 ECOS DO CONFLITO NO EB

A busca por ensinamentos no Conflito das Falklands / Malvinas foi o primeiro passo de um processo que conduziria às mudanças verificadas no capítulo anterior.

É oportuno retomar aqui as variáveis que apresentamos em nosso referencial metodológico. Foi apontada como variável dependente *a implementação de mudanças organizacionais / doutrinárias pelo EB.* Isso, no desenvolvimento do trabalho, corresponde precisamente às repercussões ("ecos") do conflito na instituição, que, como se observou, não foram uniformes, variando de nulas a moderadas ou fortes (quadro 5.1).

Como variável independente, assinalou-se *os ensinamentos colhidos da experiência dos exércitos da Argentina e do Reino Unido.* Para facilitar o estudo, foram agrupados em aspectos relativos ao planejamento, ao elemento tecnológico e ao elemento humano, nessa ordem.

Finalmente, como variáveis condicionantes, apontou-se *a ausência de emprego do* EB *em conflito armado externo convencional no passado recente* (refletindo-se basicamente na necessidade de emulação de modelos alienígenas), *sua cultura organizacional* (ora atuando positivamente, ora negativamente em relação aos processos de mudança) *e as limitações orçamentárias* (de um modo geral sempre negativa, limitando ou mesmo impedindo modificações). Consideramos

---

companheiro de chapa de Tancredo, seria o mesmo que invalidar a legitimidade da eleição verificada no Colégio Eleitoral.

estas duas últimas mais significativas, dada sua recorrência (e forte influência) nos diversos eventos estudados.

Repercussões mais significativas ocorreram na área tecnológica (quadro 5.1), notadamente a implantação da atividade de guerra eletrônica e da aviação orgânica (helicópteros). Fator que certamente contribuiu para isso foi o já mencionado fato de que, no Brasil, os militares sempre foram poderosos e ativos indutores de iniciativas no campo científico-tecnológico.

Em função do estágio de profissionalização e maturidade institucional do EB na década de 1980, o Isomorfismo Normativo é a modalidade que melhor enquadra as modificações verificadas a partir de então. Por sua vez, a prioridade atribuída à formação de recursos humanos especializados quando da implantação dessas novas áreas no Exército (Guerra Eletrônica e Aviação), confirma nossa opção pelo modelo interno para o agente de mudança. No capítulo 2, foi mostrado que, nesse modelo, mudanças de maior vulto ou criação de novas atividades no meio militar somente se materializam e consolidam quando novos quadros são formados.

Atrelada à implantação das referidas atividades, houve a necessidade de se desenvolver todo um corpo doutrinário, que assegurasse eficiência no emprego dos novos meios. Seja por interesse dos países detentores de conhecimentos sensíveis ou de experiência no emprego de tecnologias de ponta em manter sigilo (na área de guerra eletrônica, os equipamentos estão normalmente disponíveis para venda, juntamente com manuais técnicos de operação e manutenção, mas as táticas de emprego e técnicas de utilização não), seja por especificidades do território brasileiro (como a floresta amazônica, inexistente em qualquer país produtor de material de aviação militar), novas doutrinas de emprego tiveram que ser desenvolvidas.

Militares conhecedores dos distintos ambientes operacionais existentes em nosso território e das hipóteses de emprego da Força Terrestre foram enviados a diversos países, onde, quando permitido, puderam verificar como tais equipamentos eram utilizados, assimilando os aspectos adaptáveis à realidade brasileira. Notamos aqui, mais uma vez, a presença do fenômeno da emulação, que permeou a evolução do EB no século XX. Esse tipo de procedimento, por demandar objetivos bem claros por parte da organização emuladora (ou seja, ter plena noção de onde se está e aonde se deseja chegar) somente é viável no isomorfismo normativo.

No capítulo 5, foram abordados inicialmente ensinamentos e repercussões referentes a planejamento e decisão, integração das Forças Armadas e logística. O

primeiro aspecto remete à concepção estratégica das operações e decisões iniciais, onde a Força Terrestre não é o único agente responsável ou, eventualmente, nem participa diretamente.

Entretanto, nesse momento, deve ser destacada a importância da atividade de Inteligência, que não pode ser negligenciada. As Forças Armadas contribuem nas respectivas áreas de atuação e/ou *expertise*, inclusive aproveitando-se a chamada "diplomacia militar": adidos colocados em países onde há interesse na manutenção ou intensificação de laços ou intercâmbios, na área de pessoal ou de equipamentos, e que devem ser acionados.

Tal atividade seguiu, desde o conflito, uma trajetória de valorização no Exército Brasileiro, tendo sido alçada à posição de sistema operacional.[244] Apesar de todos os tipos de operações militares contemplarem o tema, há um manual específico (IP 30-4) que trata do assunto "Operações de Inteligência".

A necessidade de maior integração entre as Forças Armadas foi um ensinamento cuja repercussão variou de nula (classificação predominante) a fraca (quadro 5.1), possivelmente por ter "fugido à regra" quanto ao agente de mudança. Nesse caso, independente do fato de os ensinamentos meramente reforçarem uma recomendação já apontada na II GM (e em todos os conflitos posteriores), pouco ou quase nada foi feito. Nenhuma mudança ocorreu por não haver um agente interno forte para impulsioná-la, fato esse associado à cultura autonomista das três Forças Armadas.

Esse processo de integração, como se viu, somente se intensificaria quase duas décadas depois, com a criação do Ministério da Defesa. Este, como agente externo às três Forças, passaria a pressioná-las. Mas, por tratar-se de elemento externo de pressão, o processo seguiu em ritmo lento e, na atualidade, ainda está longe da situação ideal.[245]

---

[244] Sistemas onde os elementos de combate, apoio ao combate e logísticos interagem de modo integrado, facilitando ao comandante a coordenação e o emprego oportuno e sincronizado de seus meios, na finalidade, tempo e espaço requeridos. A doutrina militar terrestre brasileira preconiza os seguintes sistemas operacionais: comando e controle; manobra; inteligência; apoio de fogo; defesa antiaérea; logística; e mobilidade, contramobilidade e proteção.

[245] Recentemente, através das suas escolas de altos estudos militares (Escola de Guerra Naval - EGN; Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME, Escola de Comando e Estado-Maior da Aeronáutica - ECEMAR), mais a Escola Superior de Guerra (ESG), as três forças, estimuladas (pressionadas?) pelo Ministério da Defesa, reformularam seus currículos escolares, de modo a aumentar sensivelmente a carga horária destinada ao ensino de operações conjuntas, apostando no uso de técnicas mais modernas e interativas, como Jogos de Guerra. Com a publicação da Estratégia Nacional de Defesa, em 18 de dezembro de 2008, o Curso de Estado-Maior de Defesa (CEMD), em funcionamento na ESG desde 2003, teve sua denominação mudada para Curso de Estado-Maior

Todavia, Fuccille (2006: 250-251) coloca que, se ainda há deficiências no Ministério da Defesa, é importante ter em mente que esse órgão precisa ser visto e compreendido como a parte mais visível de um processo

> que não se cinge ao ato de sua criação, oferecendo o mais adequado formato à organização da defesa nas sociedades contemporâneas e que possibilita, superada a inépcia civil, ganhos para a direção política, concretude ao controle civil, redundando, em última instância, em um novo padrão de relações civis-militares, mais aberto e democrático.

Verifica-se então, aqui em particular, a força da cultura organizacional (aspecto autonomista) e da ausência de emprego das Forças Armadas em conflito convencional como variáveis condicionantes negativas nesse processo. O eventual emprego real das Forças Armadas certamente evidenciaria as deficiências de integração assinaladas e, por certo, aceleraria a adoção de medidas urgentes, mesmo que contrariando interesses corporativos e receios arraigados em decorrência do longo período de autonomia. A escassez de recursos (outra variável presente) aqui pouco ou nada atrapalha. Ao contrário, deveria impulsioná-la, pelo potencial de maior racionalização do orçamento de Defesa.

Viu-se em seguida que, apesar de a doutrina de logística militar terrestre estar adequada aos requisitos do combate moderno, o Exército Brasileiro ainda não dispõe da estrutura prevista nos seus manuais e que, mesmo quando essa estrutura estiver completa, os meios ainda não serão suficientes para apoiar os elevados efetivos requeridos em operações de maior envergadura. Será necessária a mobilização de meios civis, o que é normal em qualquer país. O problema aqui identificado – e grave – é, ressalte-se, a dificuldade / demora em se transpor para a prática algo que doutrinariamente se reconhece como necessário.

Novamente estão presentes aqui as variáveis condicionantes da escassez de recursos financeiros (para mobiliar as estruturas previstas) e a ausência de emprego em conflito convencional (que eventualmente colocaria o tema dentro da urgência que lhe é devida).

Passemos agora aos ensinamentos afetos ao que denominamos “elemento tecnológico”.

Conjunto (CEMC), com vistas a adequar o nome do curso a novos objetivos. Esse curso tem por finalidade habilitar oficiais superiores das três forças para o exercício de funções num Estado-Maior Combinado e o desempenho de atividades que envolvam o planejamento e o emprego estratégico-operacional de forças militares em operações conjuntas ou executadas sob orientação e supervisão do Ministério da Defesa.

As atividades iniciais de implantação da Guerra Eletrônica, da Aviação e dos sistemas eletrônicos de busca de alvos e direção de tiro (Sistema EDT/FILA) no Exército Brasileiro estão inequivocamente associadas aos ensinamentos do conflito das Falklands / Malvinas. Constam inclusive, explicitamente, das recomendações finais do *Estudo Histórico-Doutrinário sobre a Guerra do Atlântico Sul*, a seguir transcritas:

> A Guerra do ATLÂNTICO SUL sugere que se realize o esforço de pesquisa para produção e adoção dos seguintes materiais:
> BUSCA DE ALVOS E DIREÇÃO DE TIRO
> - radares para localização e identificação de alvos terrestres e aéreos [...];
> - aparelhos de raio laser acoplados a sistemas de direção de tiro;
> - centrais computadorizadas para registro e elaboração de dados de tiro para a Artilharia ou lançamento de mísseis superfície-superfície.
> COMUNICAÇÕES
> - rádio ultraportátil para utilização pelas menores frações de tropa [...];
> - melhoria no nível técnico dos equipamentos existentes, com vistas a sua resistência aos rigores climáticos;
> -estudos para o estabelecimento de comunicações militares por satélite.
> GUERRA ELETRÔNICA
> - equipamentos eletrônicos destinados a perturbar ou reduzir a eficácia dos sitemas eletrônicos adversários, como também capazes de proteger da guerra eletrônica inimiga.
> TRANSPORTE AÉREO
> - helicópteros orgânicos para apoio de fogo e transporte de pessoal e material, inclusive artilharia e viaturas de combate.
> MÍSSEIS
> - mísseis superfície-ar, anti-radar, superfície-superfície [...];
> - material para controle direcional destes mísseis [...].
> ARMAS INDIVIDUAIS
> - armamento descartável para uso pela infantaria (mísseis, foguetes e lançadores de granada).
> VISÃO NOTURNA
> - aparelhos de visão noturna do campo de batalha nos níveis individual e coletivo.
> FARDAMENTO
> - uniformes mais apropriados ao clima em cada região onde a tropa for empregada. (Brasil, EME, 1982: 109-110)

A crônica escassez de recursos e o elevado custo dos materiais de emprego militar (MEM), principalmente os mais complexos e tecnologicamente sofisticados, somados às dimensões continentais do território a ser defendido, impediram que o Exército Brasileiro implantasse completamente as atividades supramencionadas.

Cabe esclarecer que a gestão do ministro Leônidas (1985-1990) foi um período que, apesar dos investimentos realizados, não chegou a ser de fartura, visto que se buscou basicamente completar e/ou atualizar materiais obsoletos ou em

estado de obsolescência no Exército como um todo.[246] Entretanto, havia projetos prioritários e altamente dispendiosos, como a Guerra Eletrônica e a Aviação do Exército – as chamadas “ilhas de modernidade”. Aquela segunda, com custos de implantação e manutenção elevadíssimos, absorveria a maior fatia dos recursos disponibilizados.

É interessante notar que os documentos orientadores de implantação dessas atividades foram elaborados sob classificação sigilosa[247] e, com as equipes responsáveis integrando o Estado-Maior do Exército, seus trabalhos tramitavam no âmbito da alta administração da Força Terrestre, o que era favorável ao encaminhamento das deliberações e, assim, não permitia (ou dificultava) retrocessos. Assegurava-se, assim, o apoio da cúpula da Instituição, fundamental para o bom andamento de qualquer mudança organizacional, como observado no terceiro capítulo.

No caso da Guerra Eletrônica, o envio de pessoal para o exterior pode ser assinalado como mais um bom exemplo de emulação militar, num contexto de isomorfismo normativo: o Exército Brasileiro, com plena noção do que lhe faltava, das especificidades do território nacional e das restrições aos conhecimentos nessa área, determina a realização de pesquisas em diversos países, a fim de estabelecer sua própria doutrina.

Apesar do lapso temporal, os ensinamentos do conflito das Falklands / Malvinas ainda ecoariam no processo de aquisição do material que veio a equipar a 1ª Cia GE na década de 1990. Numa complexa licitação internacional, venceu a proposta de uma empresa israelense, contrariando o favoritismo de uma empresa alemã, fabricante do material que já equipava o CIGE. Além do menor preço, pesara fortemente a proposta de transferência de tecnologia apresentada (esse era um dos quesitos avaliados) em melhores condições que as de seus concorrentes. Essa exigência devia-se ao interesse em nacionalizar progressivamente a produção dos próximos lotes de material a serem adquiridos, a fim de evitar a dependência externa numa área sensível e de tecnologia de ponta, remetendo às recomendações do

---

[246] Como o atraso geral era grande, atendeu-se às organizações militares de modo proporcional à sua prioridade dentro da estrutura da Força Terrestre, estabelecida em função da sua missão e possibilidade de emprego (se mais ou menos imediato).

[247] No caso da Guerra Eletrônica, Oliveira (1995), inicialmente crítico do sigilo imposto por outros países a essa atividade, escreveu: “As atividades de Guerra Eletrônica são intimamente ligadas com as de Inteligência. O sigilo é a alma de nossa sobrevivência.”

estudo do conflito realizado pelo EME[248], no tocante à busca da auto-suficiência de material.

De modo semelhante, no processo licitatório para aquisição do primeiro lote de helicópteros, a exigência de futura montagem de aeronaves no Brasil tinha peso específico relativamente grande entre os critérios estabelecidos para análise das propostas. Além de atender à diretriz do Ministro do Exército, remete também à já mencionada recomendação constante da parte final do estudo doutrinário realizado pelo EME, de se reduzir a dependência externa, um dos fatores que contribuíram para a derrota da Argentina.

Após os primeiros (e dispendiosos) passos, seguiu-se, com dificuldade, tentando complementar as aquisições iniciais. Essa é uma área onde os gastos nunca cessam: além dos custos de aquisição, há despesas posteriores com infra-estrutura, manutenção, suprimentos e, depois de certo tempo, com reposição de material. Este tem um ciclo de vida, onde, após determinado tempo de utilização, em função do desgaste pelo uso normal (fadiga de material), acidentes e mesmo por obsolescência, deve ser reposto ou substituído. Se isso não ocorrer, há o risco de se perder todo o investimento já feito ou, no mínimo, ficar defasado tecnologicamente em relação a potenciais inimigos.

A aviação do Exército seguiu em expansão, se não de modo acelerado, ao menos num ritmo constante, com a aquisição de novas aeronaves[249] e criação de novas Unidades aéreas. As aquisições seguiram num ritmo mais lento na guerra eletrônica e nos sistemas eletrônicos de direção de tiro, investindo-se prioritariamente na pesquisa para a produção nacional de equipamentos, com relativo sucesso.

O Centro Tecnológico do Exército (CTEx), no Rio de Janeiro, já produziu lotes-pilotos de equipamentos portáteis para guerra eletrônica, adequados para uso por equipes reduzidas e em ambientes onde os equipamentos normais (maiores, mais complexos e caros) são de operação difícil ou restrita, como a Floresta Amazônica, e de ensino, para uso pelo Centro de Instrução de Guerra Eletrônica. Há

---

[248] Brasil, EME, 1982: 108.

[249] Nesse aspecto, há que se ressaltar, na atualidade, a atuação do Ministério da Defesa, tanto na busca de recursos financeiros para compra de equipamentos para as três Forças, quanto na coordenação da aquisição conjunta / centralizada dos itens de uso comum, como no caso dos helicópteros, que, guardadas algumas especificidades de emprego ou requisitos técnicos, estão presentes na Aeronáutica, na Marinha e no Exército.

atualmente ali ainda, em fase de desenvolvimento, uma nova família de radares para detecção de vetores de ameaça aérea.[250]

Pode-se dizer que, na área tecnológica a ausência de participação em conflito externo não constituiu óbice maior. Como aspectos atuantes da cultura organizacional, destacaríamos três: (1) o nacionalismo, como já dissemos, influenciando positivamente, pelo estímulo à nacionalização de itens, a fim de reduzir a dependência externa; e, antes da recente atuação do Ministério da Defesa, (2) a autonomia, agindo negativamente, por dificultar à aquisição de equipamentos padronizados para as três Forças, acarretando dificuldades sérias de interoperabilidade (aspecto perigosamente verificado nas áreas de comunicações e de guerra eletrônica).

Outra variável condicionante a influenciar negativamente os processos de mudança nessa área foi (3) a escassez de recursos financeiros, que, como já afirmamos, impediu o reequipamento da Força terrestre como um todo. Os natimortos projetos FT-2000 e FT-21 e o longo período para a implantação – ainda não finalizada – da Aviação do Exército, da Guerra Eletrônica e a estagnação do Sistema EDT-FILA são exemplos disso.

O último grupo de ensinamentos e repercussões na Força Terrestre analisados ateve-se ao “elemento humano” no conflito.

O aspecto de maior destaque abordado foi a retomada da (já antiga) discussão “Exército Profissional versus Serviço Militar Obrigatório”, visto que, no período que se seguiu ao conflito das Falklands / Malvinas, o Exército Brasileiro “flertou” com uma maior profissionalização de seus efetivos. Houve, no período que se seguiu ao conflito, um incontestável (porém efêmero) aumento no efetivo de militares profissionais no Exército Brasileiro.

Sem uma mudança formal no sistema de serviço militar (daí o termo “balão de ensaio”, que usamos no capítulo anterior) e principalmente por motivos econômicos, o percentual de recrutas voltou a aumentar a partir de 1999, freando (e praticamente neutralizando) o “processo de profissionalização expedita” do serviço militar. O

---

[250] O radar Saber M60 é um radar de defesa antiaérea de baixa altura, capaz de identificar alvos até 60 km de distância e 5 Km de altura. Acompanha até 40 alvos simultaneamente e é capaz de identificar aeronaves de asa fixa e rotativa (nesse último caso, é possível ainda identificar o modelo da aeronave). É o primeiro produto de uma família de radares de defesa antiaérea a serem desenvolvidos com tecnologia 100% nacional pelo CTEx, em parceria com a OrbiSat e financiamento da FINEP. O projeto foi iniciado em 2006 e no ano seguinte o radar Saber M60 foi apresentado oficialmente para uso no Exército.

Exército concluiu que, mantidas as condições orçamentárias e o efetivo vigentes, era inviável economicamente um grande aumento no número de militares profissionais.[251]

Aqui, de novo, nota-se a onipresente escassez de recursos, associada à cultura organizacional, no seu aspecto da resiliência. A redução do número de recrutas, que acabou por não se manter, pode ser classificada como um claro exemplo desse fenômeno no Exército Brasileiro. A instituição, se pressionada, pode mudar e, quando cessada a pressão ou o estímulo para a mudança, pelo afastamento temporal do impulso inicial, eventualmente retornar ao status anterior, como acreditamos ter ocorrido nesse caso.

Em relação à propalada vantagem do serviço militar obrigatório como sistema que melhor permite a formação de uma grande reserva, o já mencionado sistema de Tiros de Guerra, se adaptado e ampliado, poderia suprir essa demanda, a um custo relativamente baixo, paralelamente a um exército profissional (mesmo que eventualmente menor). Adicionalmente, atender-se-ia àqueles argumentos de cunho sociológico presentes no discurso oficial (Pág. 180).

Ainda com relação ao aumento no efetivo de cabos e soldados profissionais, viu-se a determinação de que se estudasse a criação de um núcleo potente, essencialmente profissional, com características de "força de intervenção", e a obtenção de maior índice de profissionalização nas OM julgadas prioritárias e em funções de mais difícil formação. Adicionalmente, o estudo doutrinário do EME recomendava a criação de pelo menos uma brigada de pronto emprego e efetivo profissional.

Fruto disso, em 1984 foi adotada nova classificação das OM operacionais, de acordo com o seu enquadramento na Concepção Estratégica do Exército (SIPLEX-4), onde as Forças de Ação Rápida (FAR) Estratégicas, consideradas de pronto emprego (Brigadas de Infantaria Paraquedista e de Operações Especiais e

---

[251] Em anos recentes, por limitação de recursos financeiros, tem ocorrido, inclusive, o licenciamento precoce e quase maciço do efetivo incorporado, antes mesmo de se completar um ano. Isso é duplamente preocupante: por vezes dificulta o preenchimento das vagas destinadas ao núcleo-base e, ademais, agrava aquele hiato temporal em que parte da Força permanece sem as condições ideais de operacionalidade.

Esquadrões de Aviação do Exército) deveriam ter seus efetivos 100% profissionais.[252]

Essa experiência de Forças de Ação Rápida (de Pronto Emprego) foi bem-sucedida e estabeleceu-se (permanece até hoje e em expansão). Caracteriza-se como uma solução intermediária para a demanda de se dispor de tropas em condições de emprego imediato, no país (principalmente em Operações de GLO) ou no exterior (em Operações de Paz) e para o crônico problema de deficiência de operacionalidade da maior parcela das organizações militares do Exército. Essa deficiência decorreria de uma série de fatores, dentre os quais destaca-se a carência de equipamentos mais modernos e/ou completos e a lacuna decorrente dos períodos inicial e intermediário da formação dos soldados incorporados anualmente.

Ainda no fator humano, a instrução militar é um setor tradicionalmente poupado nas Forças Armadas por ocasião dos cortes orçamentários que vitimam o setor público federal.

Há uma noção bastante cara aos militares de que equipamentos podem ser adquiridos de modo relativamente rápido, desde que se disponha de recursos financeiros, parceiros comerciais capazes de suprir a demanda nacional e/ou um parque industrial moderno e disponível para mobilização em caso de guerra. Diferentemente, recursos humanos especializados são de formação difícil, demorada e, na medida em que as Forças Armadas atualizam-se tecnologicamente, de demanda crescente.

Assim, o Exército Brasileiro seguiu formando, especializando e atualizando recursos humanos nas áreas apontadas no presente trabalho. Esse raciocínio está também presente no setor de pesquisa e avaliação doutrinárias.

Houve, na reforma curricular da AMAN na década de 1980, um aumento na carga horária referente à prática de atividades de comando e de instrução, assim como de chefia e liderança, áreas onde a oficialidade argentina teria deixado a desejar.

Esse aspecto, valorizado no conflito das Falklands / Malvinas (e não negligenciado pelo EB à época, pela observação do currículo da AMAN na década de 1980), ganhou destaque ainda maior na atualidade. De interesse para o presente

---

[252] Posteriormente, surgiriam outras classificações (forças de ação rápida regionais, unidades de emprego peculiar e centros de instrução), para as quais foram previstos, em comparação às OM regulares, percentuais superiores de cabos e soldados do Núcleo Base.

trabalho por mostrar a atualidade dos ensinamentos colhidos no conflito, verificou-se que um dos temas mais recorrentes em congressos e encontros acadêmicos militares é justamente o da liderança militar, nos seus diversos níveis.[253]

Finalmente, foi assinalada uma mudança no Regulamento de Uniformes do Exército (RUE), determinada pelo ministro Leônidas, em 1985. Juntamente com alterações mais "cosméticas" ou relativas ao controle de qualidade, foram introduzidas modificações significativas para adequação aos diferentes ambientes operacionais do Brasil, como a adoção de uniformes e acessórios para atividades peculiares (caatinga, selva, montanha e tropas blindadas, mecanizadas e de aviação) e a regulamentação de agasalhos contra o frio, com feitio e qualidade superiores. Verificou-se, ali, um passo simples, mas não menos importante, em direção a uma maior operacionalidade da tropa e, também, mais um ensinamento do conflito repercutindo no EB.

6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Coloca-se aqui, então, a seguinte pergunta: se a Guerra das Falklands / Malvinas não tivesse ocorrido, o que disso (mudanças) teria acontecido?

Apesar de ser extremamente complicado abordar o tema sob esse enfoque sem incorrer em especulação, pode-se afirmar, particularmente quanto ao elemento humano, onde as mudanças verificadas foram de vulto relativamente menor (ver quadro 5.1), que não teria ocorrido a redução temporária do efetivo de conscritos.

O serviço militar obrigatório no Brasil praticamente não era alvo de maiores questionamentos antes do conflito e o emprego de recrutas e soldados pouco preparados por parte do Exército Argentino foi um dos aspectos mais destacados na mídia escrita e televisiva, durante e no período imediato ao conflito. O mesmo se aplica à maioria das mudanças verificadas na instrução, decorrentes de observações especificamente colhidas do conflito.

Todavia, a criação das organizações militares de pronto-emprego (100% profissionais) e a adequação dos uniformes a diferentes ambientes operacionais eventualmente viriam a ocorrer, certamente mais tarde e em função de outras

---

[253] Numa pesquisa complementar, referente aos últimos quatro anos do Programa de Pós-Graduação da ECEME, verificou-se um expressivo e crescente número de trabalhos acadêmicos relativos a Liderança MIlitar. No ano de 2007, foram concluídos seis trabalhos – cinco de mestrado e um de especialização; em 2008, oito – seis de mestrado e dois de especialização; em 2009, treze – quatro

demandas que surgiriam nas décadas seguintes (como o sucessivo emprego de tropas em operações de GLO e em missões de paz junto à ONU).

Na área tecnológica é possível afirmar que, particularmente em função do aspecto de indutor de pesquisas tecnológicas presente na cultura organizacional do Exército Brasileiro, as mudanças verificadas viriam a ocorrer, mas com um retardo ainda maior, dado o elevado custo financeiro e estagnação econômica do país na década de 1980.

O conflito, nesse setor, teria agido como grande catalisador de mudanças que, ao menos potencialmente, estavam por ocorrer: especificamente na Aviação do Exército e em menor grau na Guerra Eletrônica, há registros de estudos anteriores no EME. Adicionalmente, a visita do ministro brasileiro à Argentina em 1981, antes do conflito, desvelou a defasagem tecnológica dos equipamentos existentes no EB, em relação à Argentina e Chile, dada a corrida armamentista entre esses países.

Um aspecto que viabilizou a alocação de recursos para as mudanças tecnológicas – e que atuou como mais uma variável independente no processo estudado – foi a ocorrência (favorável para os militares) de um governo civil frágil e dependente de apoio para sustentação (Presidente José Sarney), combinado com um chefe militar de personalidade forte e de espírito modernizador (Ministro Leônidas Pires Gonçalves).

Este reconheceu, em entrevista concedida para o presente trabalho, que, de fato, lograra uma posição politicamente favorável no governo do presidente Sarney, pela conjunção de fatores já mencionados. O Projeto Força Terrestre 1990 (FT-90), contemplando boa parte dos ensinamentos colhidos no conflito das Falklands / Malvinas, modernizou o Exército e segundo o general:

> não foi realizado apenas pelo trabalho obstinado e dedicação dos militares, mas essencialmente pelo recebimento dos recursos financeiros, para a época vultosos. E tudo ocorreu porque *foi conseguido, politicamente, que um projeto institucional se transformasse em projeto de Estado* [ênfase dada pelo entrevistado]. A minha esperança é que o MD cumpra essa missão fundamental de que nossos [do Exército] planejamentos sejam de Estado. (Gonçalves, 2010)

O general Leônidas é ainda insistente no imperativo de que, para terem permanência e continuidade, os planos institucionais (que obviamente contemplam

---

de mestrado e nove de especialização; e em 2010, dezessete – um de doutorado, sete de mestrado e nove de especialização.

os objetivos e necessidades da Instituição) devem ser convertidos em planos de Estado e lamenta o fato de seus sucessores não terem tido a força necessária para fazer isso com os projetos Força Terrestre 2000 (FT-2000) e Força Terrestre Século XXI (FT-21), que acabaram "engavetados". Esse é mais um exemplo, recente, da já mencionada descontinuidade administrativa, comum no setor público e da qual o Exército não está imune (como vimos no estudo de sua evolução no século XX), particularmente em função da elevada rotatividade de pessoal, inclusive no seu Alto Comando.[254]

Com referência a planejamento de Estado, o ex-ministro, convidado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República a opinar a respeito de uma minuta do Plano Brasil 2022[255], mais especificamente sobre a importância da Defesa Estratégica, apresentou-nos sua concepção de quais seriam os requisitos para uma Defesa Nacional forte (e que vão ao encontro do que estamos tratando aqui): (1) desenvolvimento econômico e social sustentáveis, <u>para assegurar os necessários recursos financeiros e humanos</u>; (2) atuação correta da diplomacia, com uma política externa que responda aos interesses vitais do Estado a que serve; (3) atuação de <u>Forças Armadas bem estruturadas, equipadas e treinadas</u>, fator decisivo para a manifestação de poder e ações bélicas; (4) desenvolvimento científico e tecnológico de alto nível, que também amplie o poder das Forças Armadas; e (5) apoio da sociedade (grifos nossos).[256]

Retomando a questão da necessidade de aporte de recursos financeiros, o general receia que esse Plano Brasil 2022 talvez não saia do papel e, reconhecendo a importância do Ministério da Defesa, aponta o que considera como seus méritos: "ele consegue fazer com que os planejamentos institucionais se transformem em planejamentos de Estado [...] permite que a gente atue junto e é constituído por

---

[254] Com exceção do Comandante do Exército, que normalmente permanece no cargo durante todo o mandato do Presidente da República que o nomeou, os demais oficiais generais muito raramente ficam mais de dois anos no mesmo cargo.

[255] Plano em elaboração na SAE, com o objetivo de "pensar estrategicamente o futuro do País, fixando metas para o ano de 2022, quando o Brasil comemora o bicentenário de sua independência". Sua elaboração envolve grupos de trabalho formados por técnicos da própria SAE, representantes de todos os ministérios, da Casa Civil e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Esses grupos de trabalho, a partir dos planos e programas de cada Ministério, elaboraram textos preparatórios, abrangendo a importância estratégica da área, os principais avanços recentes, metas e ações, por meio da solicitação de sugestões, comentários e críticas (processo de consulta já encerrado). O plano terá quatro capítulos: O mundo em 2022; A América do Sul em 2022; O Brasil em 2022; e As metas do centenário. (disponível em http://www.sae.gov.br/brasil2022/)

[256] O general possivelmente estaria espelhando-se na tríade "Estado - Forças Armadas - Povo", de *Clausewitz.*

gente do poder civil [...] mas que não devem se meter no nosso dia-a-dia. Eles devem gerir, buscar meios orçamentários para as Forças Armadas (sic).” (Gonçalves, 2010).

A título de conclusão, salienta-se que, tomados por base os fatores / elementos que historicamente contribuíram para as mudanças e transformações das instituições militares, pela valorização do discurso em prol da Defesa Nacional – e consequentemente favorecimento à alocação de recursos para reequipamento das Forças Armadas –, as perspectivas atuais não seriam muito boas.

Na atualidade, dos cinco aspectos enumerados, verifica-se a presença de dois. Primeiro – e exigindo alguma flexibilização – tem-se “a participação em guerras externas (independente da profundidade do envolvimento)”. Isso se considerarmos a situação que nossos militares enfrentam no Haiti como uma versão atenuada de guerra (a ausência de tropas internacionais certamente abriria espaço para uma guerra civil naquele país). E, segundo, tem-se o risco de conflito externo entre países vizinhos, como Venezuela e Colômbia.

Por outro lado, talvez se esteja vivenciando hoje, passado pouco mais de uma década da criação formal do Ministério da Defesa, uma quebra de paradigma nessa área, com o fortalecimento daquele órgão e consequente maior integração da sociedade com o tema da Defesa.

A elaboração de documentos de Estado como o Livro Branco de Defesa, contemplando uma Política (e correspondente Estratégia) Nacional de Defesa, na vigência de um regime democrático solidamente estabelecido, permite que se vislumbre a possibilidade de uma política mais duradoura de incentivo à industria de nacional de defesa, assim o paulatino reaparelhamento das Forças Armadas, para que estejam à altura do patrimônio a ser defendido.

Na busca por uma maior projeção política no cenário mundial, proporcional à estatura de sua economia, o Brasil tem utilizado a participação militar em missões de paz da ONU como um de seus principais instrumentos.

Aspira-se um assento permanente no Conselho de Segurança da ONU (praticamente um objetivo de Estado), o que, se configurado, certamente demandará maior presença militar brasileira no exterior. Nesse caso, investimentos pesados serão inevitáveis, abrindo a possibilidade de um novo surto de modernização, eventualmente duradouro e não apenas “mais um espasmo”.

REFERÊNCIAS

FONTES PRIMÁRIAS

ARGENTINA, Ejército Argentino. Conflicto Malvinas: Informe Final del Ejército Argentino. Tomo I – Desarrollo de los acontecimientos. Buenos Aires, 1983.

BRASIL, Estado-Maior do Exército. *Estudo Histórico-Doutrinário sobre a Guerra do Atlântico Sul.* Brasília: EME, 1982. (disponível nos arquivos do Centro de Documentação do Exército – CDocEx, Brasília, DF)

_______, Ministério da Defesa. Decreto Nº 5.484 de 30 de junho de 2005. *Aprova a Política de Defesa Nacional, e dá outras providências.* Diário Oficial da União, 01 de julho de 2005.

_______, Ministério da Guerra. *Relatórios dos Ministros da Guerra.* Rio de Janeiro, 1900-1939, disponíveis em http://brazil.crl.edu/bsd/bsd/hartness/minopen.html

ECEME - Escola de comando e Estado-Maior do Exército. *Banco de dados da Seção do Concurso de Admissão*. Consulta em 01 Ago 2008.

GONÇALVES, Leônidas Pires. *Depoimento.* Entrevista concedida ao autor, em 28 de outubro de 2010.

RATTENBACH, Benjamin et al. *Informe Final de la Comisión de Análisis y Evaluación de responsabilidades en el conflicto en el Atlántico Sur (Informe Rattenbach).* Buenos Aires: Dirección Nacional del Registro Nacional, 1982.

MÍDIA IMPRESSA

A Defesa Nacional. Revista de assuntos militares e estudo de problemas brasileiros. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, Nr 3/1913; Nr 8/1914; Nr 160/1927; Nr 542 e 543/1959; Nr 528, 530 e 531/1958; Nr 551/1960.

ALVES, Vágner C. *O Brasil e a Segunda Guerra Mundial: História de um envolvimento Forçado*. Rio de Janeiro: Editora PUC-Rio; São Paulo: Edições Loyola, 2002.

_________ *Da Itália à Coréia: Decisões sobre ir ou não à guerra.* Belo Horizonte: Editora UFMG; Rio de Janeiro: IUPERJ, 2007.

ALSINA, João P. S. A síntese imperfeita: articulação entre política externa e política de defesa na era Cardoso. Revista Brasileira de Política Internacional, 46 (2): 53-86, 2003.

ANDERSON, Duncan. *Essential Histories. The Falklands War - 1982*. London: Osprey Publishind Ltd, 2002.

ASTLEY, W. Grahan; VAN DE VEN, Andrew H. *Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações.* Revista de Administração de Empresas. v. 45 nr 2, Abr/Jun 2005, p. 52-73.

AVANT, Deborah; LEBOVIC, James H. *US Military Responses to Post-Cold War Era,* in FARREL, Theo e TERRIFF, Terry. *The Sources of Military Changes: culture, politics, technology*. London: Lynne Rienner Publishers, 2002.

Aviões de Guerra. São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda, 1985.

BACEVICH, A. J. *The Pentomic Era: The US Army between Korea and Vietnam*. Washington: National Defese University Press, 1986.

BALZA, Martin A. *Malvinas: relatos de soldados*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1985.

BANHA, Paulo da Motta. *História do Estado-Maior do Exército*. Rio de Janeiro, Bibliex, 1984.

BASTOS FILHO, Jayme de Araújo. *A Missão Militar Francesa no Brasil*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1994

BLAY, Jean-Pierre. *A Missão Militar Francesa e a sua influência na formação intelectual e tecnológica das elites militares brasileiras (1919-1940)*. In Revista do Instituto de Geografia e História Militar do Brasil, Nr 80, 1994.

BOTTINO, Alfredo de Andrade. *Viabilidade de Utilização de Operadores Logísticos Civis pela Força Terrestre, na Execução das Funções Logísticas Transporte e Suprimento, em Operações.* PADECEME (Programa de atualização de Diplomados da ECEME) Nr 20 - 1º Quadrimestre 2009, p 63-74.

BRASIL. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. *ECEME – a escola do método: um século pensando o Exercito*. Org. Carlos Roberto Peres e Hiram de Freitas Câmara. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 2005

_______, Estado-Maior do Exército. *História do Exército Brasileiro: Perfil Militar de um povo (3 Vol)*. Rio de Janeiro / Brasília: FIBGE, 1973.

BRAYNER, Floriano de Lima. *A verdade sobre a FEB – Memórias de um Chefe de Estado-Maior na Campanha da Itália*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968

CARVALHO, Estevão Leitão de. *Memórias de um soldado legalista. Tomo I (Livros 1 e 2).* Rio de Janeiro: Imprensa do Exército, 1961.

___________. *Memórias de um soldado legalista. Tomo II (Livros 3 e 4).* Rio de Janeiro: Imprensa do Exército, 1962.

CARVALHO, Ferdinando de. *Castello Branco: Idéias e Personalidade*. In: MEIRA MATTOS, Carlos de (Org). Castello Branco e a Revolução. Depoimentos de seus contemporâneos. Rio de Janeiro: Bibliex, 1994.

CARVALHO, José Murilo de. *Forças Armadas e Política no Brasil.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

CASTELLO BRANCO, Manoel Thomaz. *O Brasil na II Grande Guerra*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1960.

CASTRO, Celso. *O Espírito Militar: um estudo de Antropologia Social na Academia Militar das Agulhas Negras*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

__________. *A invenção do Exército Brasileiro*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

__________. *Nova História Militar Brasileira*, Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CAVAGNARI FILHO, Geraldo L. *Autonomia militar e construção da potência*, in Eliezer Rizzo de Oliveira et alli, *As Forças Armadas no Brasil*, Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, p.57-99, 1987.

_________ *Estratégia e defesa (1960-1990).* Caderno Premissas, Nr 7, Ago 1994.

_________ *P&D militar: situação, avaliação e perspectivas.* Caderno Premissas, Nr 5, Dez 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

COELHO, Edmundo Campos. Em busca de identidade: o Exército e a política na sociedade brasileira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1976.

COLARES, José Carlos S. *A contribuição behaviorista para a administração.* in Saber Científico, Porto Velho, Vol. 1, nº 2, Jul/Dez, 2008, p. 19 a 31.

CORTÊS, George Luiz Coelho. *Valorização do mérito dos oficiais superiores no Exército Brasileiro: situação atual e sugestões*. Trabalho de Conclusão de Curso.Rio de Janeiro: ECEME, 2004. Reservado

COSTA, Octavio P. *Pequena memória de um grande homem*. In: MEIRA MATTOS, Carlos de (Org). Castello Branco e a Revolução. Depoimentos de seus contemporâneos. Rio de Janeiro: Bibliex, 1994.

__________ *Castello Branco: seu perfil na profissionalização das forças armadas e na construção da Doutrina Militar Brasileira.* In Coleção Meira Mattos – Revista das Ciências Militares. Nr 19, 3º Quadr 2008.

COSTA, Vilma P. *Os militares e a primeira Constituição da República*. In: A Tutela militar. São Paulo: Edições Vértice: 1987.

CRUZ, Eduardo Lucas de Vasconcelos Cruz. *Tecnologia militar e indústria bélica no Brasil*. Security and Defense Studies Review. V. 6, Nr 3, 2006 (pp 359-414)

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. *A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletivanos campos organizacionais*. Revista de Administração de Empresas. V. 45, nr 2, Abr/Jun 2005 (pp. 74 a 89)

DOBSON, C.; MILLER, J.; PAYNE, R. *The Falklands Conflict*. Londres: Coronetr Books, 1982

DOMINGOS NETO, Manuel. *Influência estrangeira na formação de grupos e tendências no Exécito (1889-1930).* In: Alain Rouquié. (Org.). Partidos Militares no Brasil. Rio de Janeiro: Record, 1992.

__________. *Acerca da Modernização do Exército*. in Comunicação & Política, v. 22, Nr 3, 2004 (pp. 23-47)

__________. *O militar e a civilização*. in Tensões mundiais. Fortaleza, v. 1 n° 1, 2005. (pp. 37-70)

DUARTE, Paulo Q. *Conflito das Malvinas (Tomos I e II)*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1986.

DUNN, Peter M. *Lessons learned and unlearned,* in WATSON, Bruce W; DUNN, Peter M. (org) *Military Lessons of the Falklands Islands War – Views from United States.* New Boulder: Westview Press Inc., 1984 (pp 127 a 133)

EDDY, Paul; LINKLATER, Magnus; GILLMAN, Peter. *Una cara de la moneda.* Buenos Aires: Hyspamérica, 1983 (original: *The Falklands War*. Londres: Times Newspaper Ltd, 1982)

ESTEVES, Diniz. *Documentos do Estado-Maior do Exército.* Brasília: Estado-Maior do Exército, 1996.

EVERA, Stephen Van. *What are Case Studies? How should they be performed?* Guide Method for Students of Political Science. Ithaca: Cornell Univ. Press, 1997 (p.49 – 88).

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS, Oswaldo Cordeiro de. *Diálogo com Cordeiro de Farias: meio século de combate.* Entrevista a Aspásia Camargo e Walder de Góes. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001

FARREL, Theo e TERRIFF, Terry. *The Sources of Military Changes: culture, politics, technology*. London: Lynne Rienner Publishers, 2002.

FIGUEIREDO, Eurico de Lima. *A Sociedade, o Estado a e Defesa Nacional*. in [Anais] do VI Encontro Nacional de Estudos Estratégicos. - Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2007.

FREEDMAN, Lawrence. *Reconsiderations: The War of the Falkland Islands, 1982*. In Foreign Affairs, Fall 1982.

FLORES, Mario César. *Reflexões Estratégicas – Repensando a Defesa Nacional*. São Paulo: É Realizações, 2002.

FOWLER, William. *Battle for the Falklands (I) Land Forces*. London, Osprey Publishing Ltd: 1982.

FUCCILLE, Luís Alexandre. *Democracia e questão militar: a criação do Ministério da Defesa.* Tese de doutorado. UNICAMP: 2006.

GEORGE, A. L.; BENNETT, A. *Case Studies and Theory Development.* Case Studies and Theory in the Social Sciences. MIT Press, 2004 (p. 3 - 36)

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOFFMAN, E. *Manicômios, prisões e conventos*. (D.M. Leite, Trad.) 2ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

GOYRET, Jose T. *El Ejército Argentino em la Guerra de las Malvinas*. In Armas y Geoestrategia. Buenos Aires, Vol 2, Nr 6, Maio 1983.

Guerra na Paz. Rio de Janeiro: Editora Rio Gráfica Ltda, 1984. (Original: War in Peace. London: Orbis Publishing Co.)

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. As três versões do neo-institucionalismo. Lua Nova: Revista de Cultura e Política. Nr 58, São Paulo, 2003, p. 193 a 223.

HASTINGS, Max; JENKINS, Simon. *The Battle for the Falklands.* New York – London: W. W. Norton & Company, 1983.

HEDBERG, Bo. *How organizations learn and unlearn. Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press, 1981.

HOPPLE, Gerald W. *Intelligence and Warning Lessons.* in WATSON, Bruce W; DUNN, Peter M. (org) *Military Lessons of the Falklands Islands War – Views from United States.* New Boulder: Westview Press Inc., 1984 (pp 97-126).

JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da Cultura Corporativa – Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

KIER, Elizabeth. *Culture and military doctrine: France between the wars*. International Security 19/4 (Spring, 1995).

KON, Daniel. *Los chicos de la guerra – hablan los soldados que estuvieron em Malvinas.* Buenos Aires: Editorial Galena, 1982.

KUHLMAN, Paulo Roberto Loyola. *O Serviço Militar, Democracia e Defesa Nacional: Razões da Permanência do Modelo de Recrutamento no Brasil.* Dissertação de mestrado. USP: 2001.

_________ *Exército Brasileiro: estrutura militar e ordenamento político 1984-2007*. Tese de doutorado. USP: 2007.

LANDABURU, Carlos A. *La Guerra de las Malvinas*. Buenos Aires: Círculo Militar, 1988.

LESSA, Antônio Carlos. *A vertente perturbadora da política externa durante o governo Geisel: um estudo das relações Brasil-EUA (1974-1979)* in Revista de Informação Legislativa. Brasília, a.35, Nr 137, Jan/Mar 1998 (pp. 69-81)

LIMA, Cesar Augusto de Gusmão. *Consequências da participação do Brasil na II GM, através da FEB, para a evolução da doutrina militar brasileira*. Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: ECEME, 1984.

LIND, William S. *Compreendendo a Guerra de Quarta Geração.* Military Review, Jan-Fev 2005, p 12-17

MCCANN, Frank D. *A Nação Armada: ensaios sobre a história do E.B.* Recife: Editora Guararapes, 1982.

______________, *Aliança Brasil - Estados Unidos (1937-1945).* Rio de Janeiro, Bibliex: 1995.

______________, Soldados da Pátria*: História do Exército Brasileiro, 1889-1937*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MAGALHÃES, João B. *A evolução militar do Brasil*. Rio de Janeiro, Bibliex: 2001.

MALAN, Alfredo Souto. *Missão Militar Francesa de Instrução Junto ao Exército Brasileiro.* Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1988.

MANSUR, Carlos Alberto. *A Influência dos “Jovens Turcos” na Escola de Estado-Maior.* Trabalho de Conclusão de Curso.Rio de Janeiro: ECEME, 2002.

MARSH, David; STOKER, Guerry (Org). *Theory and Method in Political Science*, New York: St Martin’s Press, 1995.

MARTINS FILHO, João R. *O Palácio e a Caserna: a Dinâmica Militar das Crises Políticas na Ditadura (1964-1969).* São Carlos: Edufscar Editora, 1996.

_______________ *As políticas Militares dos EUA para América Latina (1947/1989).* In Teoria & Pesquisa, São Carlos, Nr 46. Jan 2005 (pp. 101-135).

_______________ *As Forças Armadas brasileiras no pós-guerra fria: o que mudou no pensamento militar?* Ciclo de Palestras do Núcleo de Estudos Estratégicos do Programa de Pós-Graduação em Ciência Política da UFF. 2007.

_______________ *A Influência Doutrinária Francesa Sobre os Militares Brasileiros nos anos 60.* In Revista Brasileira de Ciências Sociais, V. 23, Nr 67. São Paulo: ANPOCS, 2008. (pp. 39 – 50).

MATHERS, Jennifer G. *Reform and th Russian Military,* in FARREL, Theo e TERRIFF, Terry. *The Sources of Military Changes: culture, politics, technology*. London: Lynne Rienner Publishers, 2002.

MATASSI, F. Pio. *Probado en Combate*. Buenos Aires: Editorial Halcón Cielo, 1994.

MATTOS, Carlos de Meira et al. *Castello Branco e a Revolução. Depoimentos de seus contemporâneos.*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1994.

MAUSS, Rudimar Lacerda. *Soldado profissional ou conscrito voluntário*. Rio de Janeiro: ECEME, 1996.

MIDDLEBROOK, Martin. *The Falklands War – 1982.* London: Penguin Books, 2001.

_____________ *The Argentine Fight for the Falklands*. S. Yorkshire: Pen & Sword Books Ltd, 2003.

MORAN, Daniel. *Strategic Theory and the History of War,* in BAYLIS, John et al. *Strategy in the contemporary world: an introduction to strategic studies*. New York: Oxford University Press, 2002.

MORAIS, Ronaldo Queiroz de. Do Exército Moderno à república Militar: Caserna, Política e Tensão 1913-1977. Tese de Doutorado. USP: 2009.

MOURA, Gerson. *Sucessos e Ilusões. Relações internacionais do Brasil durante e após a segunda Guerra Mundial.* Rio de Janeiro: FGV, 1991.

_______________. *Neutralidade Dependente: o caso do Brasil, 1939-42.* in Estudos Históricos, Rio de Janeiro, vol. 6, n. 12, 1993, p.177-189.

NASSER, Carlos Alberto. *Uniformes do Exército Brasileiro no Final do Século XX*. Trabalhpo de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro: ECEME, 2007.

MURRAY, Williamson; MILLET, Allan R. *Military Innovation in the Interwar Period.* New York: Cambridge University Press, 1999.

NAGL, John A. *Learning to eat soup with a Knife: Counterinsurgency lessons from Malaya to Vietnam.* Chicago: The University of Chicago Press, 2005.

OLIVEIRA, Arthur Gomes; GÓES, Manuel Joaquim de Araújo; BITTENCOURT JR, Lydio Ramalho. *Serviço Militar Alternativo ou Serviço Alternativo Militar: seus reflexos na Lei do Serviço Militar e na operacionalidade do Exército Brasileiro.* Monografia. Rio de Janeiro: ECEME, 1991.

OLIVEIRA, Eliezer R. *O Aparelho Militar: papel tutelar na Nova República*. In: A Tutela militar. São Paulo: Edições Vértice: 1987.

OLIVEIRA, Humberto J. C. *Tema XIII: Guerra Eletrônica no Atlântico Sul – 1982*. Brasília: Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, 1991.

_________ *Guerra Eletrônica Ontem, Hoje e Amanhã – Comentários*. Texto de palestra proferida na Academia Militar das Agulhas Negras em 20 de setembro de 1995.

OLIVEIRA, Milton Medeiros de. *“Guerra das Malvinas”* in Revista Marítima Brasileira, Rio de Janeiro, 4º Trim1996, p. 39-79.

PEIXOTO, Antonio Carlos. *Exército e Política no Brasil. Uma crítica dos modelos de interpretação*. In: Alain Rouquié. (Org.). Partidos Militares no Brasil. Rio de Janeiro: Record, 1992.

PELLEGRINO FILHO, Ary. *A influência da Missão Militar Francesa na ECEME.* Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: ECEME, 2005.

PRESTON, A. *Sea Combat of the Falklands: the lessons that must be learned.* London: Willow, 1982.

RESENDE-SANTOS, João. *Neorealism, States, and the Modern Mass Army*. New York: Cambridge University Press, 2007.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Luís Azambuja Contreiras. *História Oral da Aviação do Exército.* Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: ECEME, 2006.

ROSEN, Stephen P. *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military.* Ithaca, NY: Cornell University Press, 1991.

SANDERS, David. *Behavioral Analysis* in MARSH, David; STOKER, Guerry. *Theory and Method in Political Science*, New York: St Martin's Press, 1995.

SANTOS, Francisco Ruas (Org). *Marechal Castello Branco – seu pensamento militar.* Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2004.

SCHWARTZMAN, Simon (Org.) *Estado-Novo, um auto-retrato* (Arquivo Gustavo Capanema). Brasília: Editora UNB, 1982.

SELZNICK, Philip. *A Liderança na Administração.* Rio de Janeiro: FGV, 1972.

_________ *Leadership in administration*. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SERRANO, Marcelo Oliveira Lopes. *Rever prioridade*. In: PADECEME Especial (3. quadrim. 2005). Rio de Janeiro: ECEME, 2005. p. 58-61.

SHY, John; COLLIER, Thomas W. *Guerra Revolucionária*. In PARET, Peter (Org). Construtores da Estratégia Moderna. Rio de Janeiro: Bibliex, 2003.

SKIDMORE, Thomas E. *Brasil: de Getúlio a Castello.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

__________ *Brasil: de Castello a Tancredo.* Tradução de Mário Salviano Silva. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SMITH, Gordon. *Battle Atlas of the Falklands War 1982*. Penarth (UK), Naval-History.Net, 2006 (Revised Edition – original 1989).

SPEKTOR, M. *O Brasil e a Argentina entre a cordialidade oficial e o projeto de integração: a política externa do governo de Ernesto Geisel (1974-1979)*. In Revista Brasileira de Política Internacional. Vol.45 no.1 Brasília, Jan/Jun 2002 (pp. 117-145).

STEELE, Brett D. *Military Reengineering between the World Wars*. RAND Corporation, 2005.

STROUP, Theodore G. Jr. *Leadership and Organizational Culture: actions speak louder than words.* Military Review LXXVI, No. 1 (Jan/Feb 1996).

SVARTMAN, Eduardo Munhoz. *Americanização do Exército Brasileiro: pragmatismo e incorporação seletiva de modelos.* in Anais do II Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa. Niterói: UFF, 2008.

SUMMERS JR, Harry G. *Ground Warfare Lessons.* in WATSON, Bruce W; DUNN, Peter M. (org) *Military Lessons of the Falklands Islands War – Views from United States.* New Boulder: Westview Press Inc., 1984 (pp 67-81).

TERRIFF, Terry, US Ideas and Military Changes in NATO, in FARREL, Theo; TERRIFF, Terry, *The Sources of Military Changes: Culture, Politics, Technology*. London: Lynne Rienner Publishers, 2002.

TURATTI, Julio Cesar. *A ECEME no contexto histórico de 1945 a 1960: idéias, valores, relacionamento com a sociedade, eventos políticos, sociais, econômicos e militares*. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

TÚROLO, Carlos M. *Malvinas,Testimonio de su gobernador*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana: 1983.

UHLIG JR, Frank. *Amphibious Lessons.* in WATSON, Bruce W; DUNN, Peter M. (org) *Military Lessons of the Falklands Islands War – Views from United States.* New Boulder: Westview Press Inc., 1984 (pp 51-66).

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WATSON, Bruce W; DUNN, Peter M. (org) *Military Lessons of the Falklands Islands War – Views from United States.* New Boulder: Westview Press Inc., 1984.

ZAVERUCHA, Jorge. *Rumor de Sabres: Controle Civil ou Tutela Militar.* São Paulo: Editora Ática, 1994.

MÍDIA ELETRÔNICA

AMARANTE, J. C. A. Palestra proferida no Ministério da Defesa, Brasília, em 06 Mar 2004: “Indústria de Defesa”, Disponível em http://www.ecsbdefesa.com.br/arq/ Art%2056. htm Acesso em 04 Out 2008.

ARAVENA, Francisco R.; DUJISIN, Rodrigo A. *Visión comparada del Servicio Militar en las Américas*. Santiago, FLACSO: 2001. (disponível em http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-5.9990897029/folder.2005-10-25.2732652565/181.pdf. Consulta em 21 Jun 09)

BRASIL, Ministério da Guerra. *Relatórios dos Ministros da Guerra.* Rio de Janeiro, 1900-1939, disponíveis em http://brazil.crl.edu/bsd/bsd/hartness/minopen.html

DOMINGOS NETO, Manuel. *A Disputa pela Missão que Mudou o Exército*. in Estudos de História, São Paulo, v. 8, nr 1, 2001. Disponível em: http://www.proativa.vdl.ufc.br/~cicero/ site/coordenadores/manuel_domingos/MDN_A_Disputa_pela_Missao_que_mudou_o_Exercito.pdf - acesso em 18Set08.

LAGO, Rudolfo; SILVA, Eumano; ROTHENBURG, Denise. *Manobras contra militares golpistas garantiram posse de Sarney em 1985.* Brasília: Correio Braziliense, 26 de março de 2004. Disponível em

http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2004/3/26/noticia.113240/ Acesso em 26 de março de 2008.

LUNA, Cristina Monteiro de Andrada. *Os "jovens turcos" na disputa pela implementação da missão militar estrangeira no Brasil.* in [Anais] do I Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa. São Carlos: UFSCAR: 2007. Artigo disponível em http://www.arqanalagoa.ufscar.br/abed/ABED2007.asp – consulta em 23 Set 2008.

PEREIRA, Priscila Rodrigues**.** *Política de Defesa Nacional, Estratégia Nacional de Defesa e Livro Branco de Defesa: um processo não linear.* Disponível em http://mundorama.net/2010/12/01/politica-de-defesa-nacional-estrategia-nacional-de-defesa-e-livro-branco-de-defesa-um-processo-nao-linear-por-priscila-rodrigues-pereira (consulta em 15 de março de 2011).

RAPOPORT, Mario. *A Guerra das Malvinas e a política exterior argentina: a visão dos protagonistas.* Disponível http://ftp.unb.br/pub/dpwnload/ipr/rel/rbpi/1996/98.pdf (consulta em 02 Nov 08).

Anexo "A" - Evolução das cargas horárias das disciplinas na AMAN (1982 – 1989)

		1982		1983		1984		1985		1986		1987		1988		1989	
	Disciplina	**Ano**	**Hs**	**Ano**	**Hs**	**Ano**	**Hs**	**Ano**	**Ano**	**Hs**	**Hs**	**Ano**	**Hs**	**Ano**	**Hs**	**Ano**	**Hs**
ENSINO PROFISSIONAL	Assuntos Profissionais	1º	384	1º	384	1º	500	1º	412	1º	412	1º	400	1º	561	1º	610
		2º	721	2º	526	2º	526	2º	556	2º	584	2º	540	2º	586	2º	676
		3º	594	3º	635	3º	635	3º	616	3º	648	3º	636	3º	692	3º	680
		4º	574	4º	669	4º	669	4º	616	4º	734	4º	668	4º	644	4º	736
	Instrução Especial													1º	50	1º	50
														2º	50	2º	50
														3º	50	3º	50
														4º	100	4º	100
	DPM			1º	29	1º	29	1º	29	1º	29	1º	29	1º	28	1º	26
																2º	26
	Prat Cmdo													4º	350	4º	350
	Educação Física	1º	90	1º	87	1º	87	1º	87	1º	87	1º	89	1º	111	1º	111
		2º	90	2º	85	2º	90	2º	90	2º	90	2º	90	2º	88	2º	88
		3º	90	3º	87	3º	86	3º	90	3º	87	3º	87	3º	87	3º	87
		4º	80	4º	73	4º	78	4º	78	4º	71	4º	67	4º	67	4º	67
	Topografia	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	90	2º	96
	Soma		2683		2606		2760		2634		2802		2666		3554		3803
ENSINO FUNDAMENTAL	EPB			4º	15	4º	64	4º	60	4º	60	4º	60				
	Mecânica / Física	1º	135	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	90	1º	96
		2º	45	2º	45	2º	100	2º	100	2º	100	2º	100	2º	150	2º	162
	Redação e Estilística	1º	30	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	90	1º	108
		2º	30	2º	30	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	90	2º	108
		3º	30	3º	30	3º	49										
		4º	30	4º	30	4º	26	4º	45								
	Estatística			1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	90		
		2º	60	2º	60											2º	96
	Geo. Descr.	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	60	1º	90	1º	96
	Inglês/ Idiomas	1º	45													1º	96
		2º	45	2º	45											2º	96
								3º	90	3º	60	3º	60	3º	87	3º	96
										4º	30	4º	60	4º	81	4º	96
	Matemática	1º	120	1º	120	1º	120	1º	120	1º	120	1º	120	1º	180	1º	162
	Informática	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	90	2º	96
																3º	93
	Química	2º	45	2º	45	2º	60	2º	60	2º	60	2º	60	2º	90	1º	96
	Econ. e Fin.	3º	45	3º	60	3º	60	3º	60	3º	60	3º	60	3º	87	3º	93
	Direito	4º	90	4º	90	4º	92	4º	90	4º	90	4º	90	4º	138	4º	135
	Filosofia	3º	60	3º	60	3º	60	3º	60	3º	60	3º	60	3º	87	3º	93
	Geografia	3º	45														
		4º	30	4º	30	4º	31	4º	35	4º	36	4º	36	4º	156	4º	135
	História	3º	75	3º	70	3º	68	3º	70	3º	70	3º	70	3º	105	3º	117
		4º	45	4º	45	4º	40	4º	40	4º	40	4º	40	4º	63	4º	75
	Psicologia	3º	45	3º	90	3º	88	3º	90	3º	90	3º	90	3º	144	3º	156
		4º	45	4º	45												
	Soma		1215		1210		1154		1280		1236		1266		1908		2301
	Proporção		2,21		2,15		2,39		2,06		2,27		2,11		1,86		1,65

(Fonte: o autor; dados de arquivo da AMAN)

Anexo "B" – Entrevista concedida pelo General Leônidas Pires Gonçalves (28 de outubro de 2010)

LEGENDA: M – Marcio Teixeira de Campos (entrevistador); L – General Leônidas.

M: O senhor se formou aspirante da Escola de Realengo em 1942. O senhor acompanhou a mudança da doutrina francesa para a norte-americana?

L: Eu entrei [na Escola Militar de Realengo] em 1939. **Já havia instrutores vindos do Forte Benning e do Forte Sill [ambos dos EUA]. O Forte Sill é de Artilharia, você sabe, não? Então, eu já fui formado na doutrina americana.**

M: Li algo no livro do general Octávio Costa, sobre o esforço de Castello Branco para mudar a ECEME, para passar para a doutrina americana.

L: Os instrutores eram oficiais – capitães, majores e tenentes coronéis – que estiveram na guerra. [...] Quando eles falavam, você sabia que estavam dizendo alguma coisa para valer.

M: Pode ter sido trabalhoso, para eles, mudar todo um currículo. O senhor viu resistência?

L: Não, não. Eu nem sei qual é o outro currículo; eu já peguei o currículo moderno. A ECEME realmente era um vulcão em ebulição. As idéias novas, as coisas todas. Muito bom...

M: Voltando um pouco atrás, ao término da II GM, eu li que a desmobilização da FEB foi feita às pressas, a fim de minimizar a influência política (o que não deu muito certo porque Vargas caiu) e que poderia ter sido melhor aproveitada a experiência daquele grupo. O que o senhor tem a dizer?

L: O pessoal, quando chegou lá [na Itália], teve que aprender a usar o armamento. Agora, que soldado bom esse nosso! Aprendeu tudo! Enfrentou o melhor soldado do mundo "pau a pau". Nossos oficiais sempre foram bons, mas a tropa dos sargentos era um desastre. Eu falo isso com respeito, tenho o maior respeito pela FEB.

M: Mas retornaram melhores, não? Em função do que aprenderam lá...

L: Eu não acho que retornaram melhores. Eles voltaram fenomenais. Um soldado que não sabia nada e, oito meses depois, enfrentou o melhor soldado do mundo! Em Montese, foi rua a rua, casa a casa. Você tem que tirar o chapéu, não?

M: Mas o senhor vê que o aproveitamento poderia ter sido melhor? Não havia interesse de se aproveitar o efetivo que foi para a Itália, permanecendo no Exército como militares de carreira?

L: Aí tem um probleminha, que é meio complicado. Você sabe que **quando eles chegaram aqui, nós tivemos problemas graves de indisciplina? [...] Atendemos sob o ponto de vista material [pensão militar, até a atualidade], mas no psicológico não. Quem veio da guerra, inclusive os soldados, achava-se superior aos que não foram.** Eles achavam que quem não foi à guerra não era militar. Você sabia disso? Eu tenho o maior respeito, a maior consideração, o maior orgulho da FEB. Mas realmente isso é um fato. Tanto é que houve muitas brigas ali na Central [...] Nós tínhamos uns oficiais famosos. O Bibi (esse era o seu apelido) chegou a dar tiros na Central, por falta de respeito de febiano [ex-combatente da FEB].

M: Então, a permanência seria problemática por esse aspecto.

L: Não ia dar certo. E eu acho que é por isso que os americanos [EUA] não ficam com eles também. Ficam com os graduados; com os soldados eles não ficam.

M: Li que a década de 1950 foi bastante conturbada. Naquela época os militares ainda eram fortemente politizados e havia ali um choque entre os que se diziam nacionalistas (defendendo o movimento sindical e avessos ao investimento estrangeiro) e os liberais, que apoiavam os norte-americanos (corrente que teria vencido, com a assinatura do Acordo Militar Brasil-EUA). O senhor viu alguma coisa nesse sentido?

L: Eu acho que isso é uma classificação teórica. Não é nada disso.

M: Não havia, então, aquela divisão...

L: O problema é o seguinte. Você quer a versão do posicionamento? Havia dois tipos de gente: o militar típico (a maioria) e os generais “politiqueiros”. Era uma facção politiqueira. Estamos falando da minha época, não quero ir mais atrás [no tempo]. Então, começaram a aparecer alguns homens de esquerda. Inclusive, um dos meus instrutores na Escola de Estado Maior foi Assis Brasil, que, depois, veio a

ser o Chefe da Casa Militar do Jango. Era política nacional, não era política ideológica. Esta só começou depois, vamos dizer assim, depois da guerra [II GM]. Pouco depois começaram a aparecer laivos ideológicos. Por causa do Prestes [...] Em 1946 ele já era deputado e tinha gente [militar] com ele. Mas o isso não caracteriza que havia liberais, não era assim.

M: Ainda a respeito da década de 1950, eu tenho algumas leituras sobre palestras que o general Castello Branco fez, onde ele teria, àquela época, defendido algo que seria o embrião da idéia de um Ministério da Defesa, mas que, naquele momento não havia ambiente político preparado para tal. O senhor se lembra de algo a respeito?

L: Não era um embrião não, ele era favorável mesmo. Você sabe que, curiosamente, eu nunca conversei com general Castello sobre o Ministério da Defesa? Mas eu sei que ele tinha essa idéia. Porque ele achava que quem havia “matado” isso foi o Montgomery. Ele tinha uma frase onde dizia: “No futuro todos nós vamos usar o mesmo uniforme”. Você conhecia essa frase do Montgomery?

M: Não.

L: Então, o Montgomery deu a entender o seguinte: que a guerra tem que ser feita com todo mundo junto, com as três Forças [Armadas]. Não podem ser forças separadas. Talvez por causa disso o general Castello, que era um homem muito estudioso, que lia muito, tivesse sido influenciado. O Castelo não era americanófilo, nem era contra. Ele era um bom brasileiro. Eu não sei das razões, mas eu acho que ele chegou à conclusão, por sua experiência de guerra, que a FAB era realmente meio desligada da gente [Exército].

M: O que o senhor pensa do Ministério da Defesa?

L: **Eu acho que o Ministério da Defesa tem um mérito: ele consegue fazer com que os planejamentos institucionais sejam planejamentos de Estado.** Essa é a grande coisa do Ministério da Defesa, sabia?

M: Porque permite observar de fora do universo mais restrito da Força...

L: Não, porque o dinheiro está lá, no meio deles e não no nosso meio. Esse pensamento é fundamental. Você pode tomar nota disso. [...] É esse o mérito que tem o Ministério da Defesa: **ele permite a gente atue juntos e é constituído por gente do poder civil [...] mas que não devem se meter no nosso dia-a-dia. Eles**

devem gerir, buscar meios orçamentários para as Forças Armadas [...] Devem ficar no aspecto que lhes cabe, que é primordialmente ligar a sociedade às Forças Armadas. Depois, buscar meios oficiais / orçamentários. Eu digo para você o seguinte (pode ser uma digressão): eu acho que os pilares da Defesa são cinco. O primeiro deles é o desenvolvimento econômico e social. Por uma razão óbvia: daí vem o dinheiro.

M: Desenvolvido econômica e socialmente já não tem tantas demandas sociais...

L: A segunda coisa importante é o seguinte: atuação da diplomacia. Antes de entrar em briga, temos que discutir o problema, não? Terceiro: ação das Forças Armadas; quarto: desenvolvimento tecnológico; e quinto: apoio da sociedade.

L: Você já "bateu" as suas Escolas?

M: Sim senhor.

L: Mas você não bateu a ESG. Ela tem uma coisa muito importante, na minha vida e na vida do Brasil. Vou te dizer por quê: lá, eu e meus companheiros fizemos um tema final (nós chamamos de monografia, mas na verdade é uma tese). E eu escolhi "Um modelo político para o Brasil".

M: Modelo político?

L: Um modelo político para o Brasil. Foi a minha tese e onde eu fiquei dominando os mais conhecidos escritores da atualidade e todas as constituições, desde 1891. A de 1969 eu havia decorado (eu propus alterações!). Você sabe o que aconteceu na noite de 14 para 15 de março [de 1985]?

M: Sim senhor. É algo que pretendo comentar depois...

L: Eu tinha que dizer isso para você entender porque eu falei com aquela firmeza. Eu dominava mais a Constituição do que a maioria que estava sentada lá [no hospital, quando Tancredo Neves agonizava]. Aquela foi uma noite complicada. Se você perguntar ao senador Dornelles, por exemplo, ele vai dizer assim: "Se não tivesse ocorrido a ação que houve lá, não sei aonde o Brasil teria parado, por causa das ambições".

M: General, dando um pulo no tempo, o pós-1968 foi marcado pela necessidade de combater a insurgência, que se armou e passou a agir mais violentamente. Foi dada ênfase na doutrina de segurança interna, para se preparar para aquele combate.

L: Em todas as escolas.

M: A meu ver – é uma interpretação minha – houve um deslocamento da instrução militar nessa direção. O senhor acha que isso teria prejudicado alguma coisa no adestramento para o combate convencional?

L: Você sabe que agora mesmo, um dos artigos que eu estou lendo – vou lhe mostrar o livro – é sobre a guerra de quarta geração, uma mistura de convencional e insurrecional? Não há divisão nisso. Então, o que acontece: quem pode mais, pode [também] menos. O soldado, uma vez preparado para a guerra convencional, com um acréscimo pequeno, específico, está preparado para a insurrecional. O inverso não é verdadeiro. Qualquer que seja a guerra, a convencional é a base. [...] Começa-se com a guerra convencional, porque ela abre todas as frentes, depois se especializa...

M: Um dos aspectos que o senhor cita em uma entrevista na revista do Clube Militar foi uma ordem para revisão ou modernização dos currículos de todas as Escolas. Qual era o objetivo, o que o senhor visava melhorar?

L: Era **fazer com que as instruções fossem o mais próximo do moderno quanto possível, mas dentro das nossas possibilidades e limitações de material, e abrir a mente do pessoal para o que é mesmo a guerra.** Quando eu fui instrutor da ECEME, um dia o general Geisel chamou a mim e mais dois oficiais [...] e botou em cima de uma mesa assim: isso aqui é a Guerra Pentômica. Façam uma primeira manobra, um primeiro tema. E eu fiz...

M: Isso deve ter sido no final da década de 1950 para 1960...

L: Agora eu falo para você: nós não tínhamos os instrumentos [para tal]. Então, eu quero dizer o seguinte: a instrução deve ser a mais evoluída possível, dentro das nossas possibilidades materiais.

M: A meu ver, a partir da década de 1960 o regime militar promoveu mais intensamente a pesquisa e o desenvolvimento da indústria bélica, a fim de reduzir a dependência externa. Chegou-se a uma situação ótima. A minha pergunta é a seguinte: nesse sentido, o rompimento do acordo militar em 77 teria contribuído para esse amadurecimento da indústria nacional ou isso foi uma conseqüência do desenvolvimento que o país já tinha alcançado?

L: O que acontece é o seguinte: quando você não tem apoio, você tem que solucionar o problema. Então, foi uma conseqüência da realidade naquele momento. Parece que agora é que a nossa Defesa está dando um [novo] salto. À exceção de **uma organização que, criminosamente, nós deixamos acabar: a ENGESA.** Você sabe que eu fui pessoalmente à Arábia Saudita, para vender o [carro de combate] Osório? Houve uma competição: o Osório, o Challenger, o MX e outro, que não me lembro. Bem, nós ganhamos a competição, de longe! Primeiro, ganhamos na parte de motor. Eles fizeram exigências muito grandes, inclusive uma maluquice que ninguém sabia por que, mas ganhamos também: percorrer 18 km em marcha-ré. Fizemos, nós ganhamos. Passar na frente de um alvo, a 70 km/h e dar 12 tiros. Acertamos todos no centro do alvo (quem acertou mais, acertou quatro). **Quando o contrato estava pronto, no valor de US$ 2.460.000.000,00 (poderia chegar a dez bilhões), recebi um telefonema de um amigo [...] informando que um príncipe saudita, seu vizinho em Paris, pedira que me avisasse que os EUA disseram que eles [os sauditas] não podiam comprar [o carro de combate brasileiro].**

M: A dependência deles em relação aos americanos era de verdade muito forte...

L: Sabe exatamente o que aconteceu? Nunca mais o príncipe falou comigo! O jogo é bruto... Então, agora, minha frase é: Exército que não faz seu armamento não é Exército.

M: Eu não vou perguntar quais foram as circunstâncias que envolveram a sua indicação para ministro do Exército, pois o senhor já foi bastante detalhado em outras entrevistas. Entretanto, eu faço a seguinte colocação: a meu ver, na sua gestão como ministro do Exército, repetiu-se uma combinação favorável (que já acontecera anteriormente) para a modernização e reequipamento do Exército. Um governo federal fragilizado e necessitando de apoio militar, como Vargas, durante o Estado Novo, e Sarney, primeiro presidente civil e tendo que assumir naquela situação...

L: Ele era um estranho no ninho.

M: Era um governo federal fragilizado, precisando de apoio e na presença de uma liderança militar forte, com ideário de modernização. Lá atrás houve Góes Monteiro e Dutra (com Vargas) e, na década de 80... o senhor.

L: Isso não é quase nada. Quase nada.

M: Não vejo assim. Anteriormente, quando houve esse tipo de surto de mobilização, havia, associada, uma liderança militar forte para conseguir o dinheiro. Além do interesse...

L: Mas você não pode esquecer o Marechal Hermes, mais parecido comigo... Agora, realmente, a nossa [gestão] teve uma evolução mais forte, por causa do helicóptero. **Você não pode imaginar a reação que eu tive contra o helicóptero. Cheguei a ouvir [de um interlocutor no governo]: Um exército que não tem nem coturno quer ter helicóptero! Eu tive que responder assim: Coturnos, se me derem dinheiro, eu boto goela abaixo, do Exército inteiro, três pares. Aviação, se me derem dinheiro, eu vou levar dez anos para ter. Levamos quinze! Porque sabe o que é ter aviação? Significa: piloto, manutenção e doutrina**. Não se podia copiar doutrina, porque ninguém tem nossa extensão e uma Amazônia. Os Estados Unidos têm nossa extensão, mas não têm Amazônia. A Europa não tem Amazônia, nem a nossa extensão.

M: Além do que, em termos de doutrina, nem tudo está aberto...

L: Então, outra coisa: o que me preocupava é aquela história – eu já disse para você por telefone, não tem nada de Malvinas. Aquela **era uma idéia antiga minha. Sempre vi o Exército como que paralisado sobre a Nação: faltava-lhe mobilidade estratégica (rapidez para se chegar à área-problema) e mobilidade tática (capacidade de ter flexibilidade dentro da área), onde nenhum meio é melhor que o helicóptero.** Então, a arma do Exército Brasileiro chama-se helicóptero. Por isso eu tive aquela luta e arranquei o dinheiro da República. Agora, você não está muito errado a respeito da fragilização. É isso mesmo, mas eu prefiro dizer, mais elegantemente, que foi por influência política. Por influência política eu consegui...

M: General, o senhor poderia falar sobre a origem do SIPLEX? Pelo que eu pude apurar, ele foi concebido em 1984, mas formatado e oficializado em 1985.

L: Não, eu acho que começou antes.

M: Eu pergunto se um Plano Diretor do Exército, lançado em 1971, seria um antecessor remoto?

L: Exato. Mas o que acontece é o seguinte: o SIPLEX é uma coisa moderna. Quem critica o SIPLEX é porque não o conhece. Ele não é uma coisa estratificada, nem

cristalizada, ele tem que estar evoluindo. Então, em 1984 eu recebi [...] mas só consegui assinar em dezembro de 1985. Depois de assumir, ainda briguei um ano! Aprenda: **essas coisas, só com luta. É um absurdo! Eu chamo de anzol em rede: enrosca em tudo quanto é ponto.**

M: O senhor já afirmou que considera a Guerra das Malvinas um episódio de importância menor...

L: Acho o seguinte: eu só reverencio aqueles 23 meninos, porque eles foram uns heróis. Saíam de avião sabendo que podiam não voltar.

M: Eu me atreveria a discordar um pouco. Segundo documentos que eu tive acesso, em 8 de junho de 1982, já na reta final da guerra, o Ministro Valter Pires expediu uma nota ministerial, secreta, determinando ao EME (o senhor era vice-chefe na época) que fizesse uma série de estudos sobre a organização do Exército, a necessidade de um núcleo potente e profissional, material e equipamento em geral, tecnologias e adequação do serviço militar, em função do conflito do Atlântico Sul. Dez dias depois o senhor assinou uma ordem detalhada para o estudo doutrinário do mesmo. Este levaria 3 meses para ficar pronto e, quando concluído, o senhor já tinha saído do EME, ido para a Secretaria de Economia e Finanças...

L: Exatamente. Então, o que é que eu fiz. Quando eu cheguei no III Exército [atual Comando Militar do Sul], fiz de novo.

M: Aquele estudo do EME colheu ensinamentos em cima dos erros argentinos. Os ingleses tiveram de deslocar-se 15.000 km e conseguiram sustentar o combate, enquanto a Argentina não tinha estrutura...

L: Nada! Também o que aconteceu foi aquele golpe para angariar poder internamente. E levaram uma bordoada.

M: General, uma coisa que ficou também patente ali foi a questão da liderança. Falhas de liderança terríveis no lado argentino...

L: Quando eles entregaram o armamento em Goose-Green, num campo de aviação, eles davam gritos: “Yeah!” Não tinham um líder...

M: Os ingleses questionam muito justamente esse aspecto. Algumas frações argentinas lutaram até o final, mas, via de regra, havia um duro combate inicial e, em seguida, a rendição. Nas frentes de combate em Goose-Green só foram capturados

um ou dois oficiais argentinos, porque o comando estava todo na retaguarda. Não tinha ninguém coordenando os combates à frente. O Sr. tem uma idéia do que pode ter acontecido...

L: Uma frase que eu criei e que ficou interessante é a seguinte: “Você não faz líderes, você os seleciona.” [...] outra é a seguinte: “**A cadeia de comando é potencializada pela liderança. Esta é resultado do somatório de treinamento com atributos pessoais inatos, nos diversos níveis: bom treinamento de militares com poucos atributos, resultará num somatório baixo (ou até nulo); o inverso, resultará num somatório mediano; o verdadeiro diferencial esta na combinação de bom treinamento com atributos pessoais**.”

L: Qual é a próxima pergunta?

M: Qual é a opinião do senhor a respeito do serviço militar ideal?

L: Eu acho o seguinte: o sistema voluntário, no Brasil, talvez não mude muito a qualidade do soldado. Somos muito lenientes e só colocamos gente pobre no Exército.

M: Nós temos instrumentos para escolher os melhores, mas...

L: Mas então, eu digo o seguinte: quando vem uma senhora pedir para liberar o filho, que vai entrar na faculdade, eu digo: minha senhora, antes de mais nada, a senhora está sendo um pouco inconveniente. [...] A senhora não pode dizer que o Exército brasileiro atrapalha a vida do seu filho. A senhora pensa que o seu filho não tem obrigações com a Pátria? Agora, estão dizendo assim: “o Exército prepara esses marginais...” Muito bem, vamos dizer que isso seja verdade. Vamos passar a pegar gente só da classe média. [...] Me diga uma coisa: a senhora sabe quanto é que custa um canhão e um obus para atirar? A senhora sabe qual é a responsabilidade de um piloto? [...] Eu já fiz duas manobras com exércitos europeus: uma em Munster [...] e outra na Suécia, onde assisti uma beleza de tiro de artilharia. Cheguei na central de tiro (havia um tenente e dois soldados) e felicitei o tenente. [...] Aí eu disse: quem é que fez o cálculo dos dados? “Soldado fulano” – todos falam um inglês esquisito, com muito sotaque. E perguntei: há quanto tempo você é soldado? e ele respondeu que há quatro meses. Há quatro meses? Qual é o seu nível de educação? “Estou no quarto ano de Mecânica.” É fácil, não? Agora, eu digo a você que o Exército americano [hoje] não é igual ao da guerra [II GM]. Você sabe

quantos voluntários apresentaram-se 48 horas após a ataque a Pearl Harbor? Cinco milhões!

M: É a diferença do patriotismo cultivado.

L: Os 4 filhos do Roosevelt foram para a guerra! Volto agora ao nosso caso. Na verdade, eu disse isso para o [José] Serra: há duas razões principais [para a manutenção do sistema obrigatório]: primeiro – onde está o dinheiro para pagar?

M: Para ter profissionais há que ter atrativos...

L: No mínimo, deveria receber dinheiro, **que não vire um marginal fardado**. Segundo: **a maioria nossa já é profissional**. Então, **eu acho que não tem que mexer nisso**, não.

M: Uma coisa que me chamou a atenção logo que o senhor assumiu foi a padronização dos uniformes. Eu coloco para o senhor: é correto dizer que, além da padronização e melhora da qualidade do material, outro aspecto tão importante ou mais, foi a adequação do fardamento que a gente tinha às diferenças regionais do país?

L: [Anuindo com a cabeça] Mas você sabe que eu fiz uma pesquisa muito interessante [...] Eu mandei buscar o regulamento de uniformes de tais, tais e tais países (não me lembro quais). Então, mandamos buscar os uniformes, para ver como eram...

M: O tecido...

L: Tudo. Eu comprei uma máquina [...] um "troço" que era eletrônico para dizer se a cor era correta. Não sei se está funcionando ainda, mas as partidas que compramos, foram feitas eletronicamente. Por isso, tudo era da mesma cor!

M: E a Aviação do Exército?

L: Quando eu consegui o dinheiro, eu tratei de fazer a concorrência. [...] Então, eu falei assim: vamos planejar a compra dos helicópteros. Eu tenho uma preocupação com três coisas... **Primeiro, não quero caixa preta; segundo, quero que a cláusula de *off set* seja justa (*off set* é a contra partida); terceiro, prever uma fábrica futura no Brasil.** Bom, as duas primeiras eu consegui logo. Quanto à terceira, a Helibrás já existia quando eu comprei os helicópteros e agora, segundo consta, os "Panteras" vão ser fabricados aqui. Cheguei lá, depois de vinte anos! **Por**

isso eu briguei pelo dinheiro para ela. [...] Considero aquilo [a Aviação do Exército] a minha filha, então de vez em quando eu pergunto como ela está... Eu sou francamente favorável à modernização e a minha esperança do Ministério da Defesa é que ele cumpra essa coisa fundamental: que os nossos planejamentos sejam do Estado. [...] Você sabe que eles estão fazendo o Plano Brasil 2022? Você sabe disso, né? Então me mandaram esse documento, pedindo que eu me manifestasse sobre o problema da Defesa. [...] Eu peço que você leia. Leia em voz alta para você ver.

M: [Leitura do texto]

> Minhas primeiras palavras são para cumprimentar essa Secretaria [SAE] pela ampla e abrangente consulta que realiza, informada no documento remetido sobre o tema “Plano Brasil 2022”.
>
> <u>Razão</u>: a característica de sua montagem, procurando real e objetivamente definir os interesses vitais do Brasil, resultará num texto que merecerá designação de documento de Estado e, por isso, sua validade e cumprimento. Por conseqüência, deverá ser elemento orientador da ação dos governos que se sucederão no país. Fato sem precedentes. Cabe-me ainda dizer, embora pareça desnecessário, que me aterei preferencialmente às questões relevantes, pertinentes à Força Terrestre.
>
> <u>Defesa / Importância estratégica (comentários):</u> os conceitos apresentados são corretos. Entretanto no tocante à interligação assinalada entre defesa, desenvolvimento e outras políticas públicas, o assunto merece detalhamento, por fundamental. Assim, identifico que uma defesa forte se esteia em cinco pilares independentes e integrantes: **(1) o sustentável desenvolvimento econômico social (assegura os recursos financeiros e humanos); (2) a atuação correta da diplomacia (política externa respondendo aos vitais interesses do Estado a que serve); (3) a atuação das Forças Armadas bem estruturadas e equipadas e treinadas (fator decisivo para a manifestação de poder e ações bélicas); (4) desenvolvimento científico e tecnológico de alto nível (amplia o poder das Forças Armadas); e (5) o apoio da sociedade (opinião pública favorável).** É impositiva a harmonização desses pilares, enfatizo. Por manifesta vontade política, potencializa a Defesa. Afirmação óbvia? Sim, mas pouco adotada no nosso país. Não há como não reconhecer.
>
> <u>Principais avanços recentes</u>: os avanços mencionados são verdadeiramente relevantes. Todos. No entanto, gostaria de assinalar por sua importância: a

PND, a END e o Plano Nacional 2022 (Defesa) em execução. Trata-se de documentos orientadores da Defesa, estabelecidos pelo Estado brasileiro para as três Forças Armadas, as quais, diga-se, vinham a anos realejando sua necessidade. Grande e histórico passo, enfim.

Meta 1 (comentários): Conceitos reconhecidamente verdadeiros e oportunos. Tangente às Forças Armadas, porém, cumpre alertar que planos poucas vezes saíram do papel. Foram inconseqüentes. Razão fundamental: falta de recursos previstos ou assegurados. Sem recursos previstos, fato muito ocorrido no passado, os projetos tornam-se ilusórios. Cabe uma pergunta: será que esses descumprimentos resultaram do fato de que os planos ou projetos tinham origem institucional e não se constituíam planos de Estado como agora serão? Plano de Defesa é Plano de Estado. Cito para ratificar minha argumentação o Projeto Exército Força Terrestre 1990 (FT-90), de grande dimensão e alcance, desenvolvido de 1985 a 1990, que modernizou a Força e foi totalmente cumprido. **Não foi realizado apenas pelo trabalho obstinado e dedicação dos militares, mas essencialmente pelo recebimento dos recursos financeiros, para a época vultosos. E tudo ocorreu porque *foi conseguido, politicamente, que um projeto institucional se transformasse em projeto de Estado* [ênfase dada pelo entrevistado]. A minha esperança é que o MD cumpra essa missão fundamental de que nossos [do Exército] planejamentos sejam de Estado.**

Ações (comentários): a aprovação da lei complementar 1997/99 (cuja última versão ainda está no Congresso) irá fortalecer de maneira expressiva o Ministério da Defesa e, por consequência, o do ministro, que remete à necessidade de que esse personagem seja alguém com reais qualificações para o cargo, conhecimentos sobre os assuntos de defesa, prestígio reconhecido nacionalmente, vivência em dimensão nacional, perfeita compreensão das responsabilidades funcionais e da missão. É cargo de alta relevância. Por que esses cuidados? Porque essas características nem sempre foram adotadas no passado. Não há como negar.

L: Verdade ou mentira?

M: leitura prossegue]

Há nesse quadro, também a considerar, a preocupação de evitar a politização das Forças Armadas, mal que conseguimos afastar ao longo dos últimos vinte e cinco anos. Outro aspecto a abordar é a preocupação sempre externada pelo documento dessa Secretaria prescrevendo ações conjuntas das Forças Armadas. É válida, mas não podemos esquecer a possibilidade de serem indicadas muitas vezes ações conjugadas, além das

conjuntas. O quadro operacional deve ser bem avaliado para a adoção da mais apropriada.

Meta 2 (comentários): metas com conceitos corretamente definidos.

Meta 3 (comentários): meta bem definida, mas para a qual tenho algumas reservas. Penso que se impõe e dá realidade ao texto quando diz "de interesse da Política Externa Brasileira". Penso que também não devemos, por alvitre da ONU, tornarmo-nos polícia do mundo. É missão que não julgo distinguidora, além de considerá-la vã no propósito de nos credenciar para elevadas posições (Conselho de Segurança Permanente da ONU). Isso ocorrerá possivelmente um dia, mas em função do Poder Nacional. Depois, há que se considerar que a missão basilar de uma Força Armada é defender o país a que serve e, para tanto, tem de manter um espírito aguerrido sem ser belicista. Não podemos nos contaminar por um pacifismo excessivo e utópico. A história da humanidade contraindica essa posição. A paz não é aspiração ou desejo atingido por posicionamento unilateral: tem a participação de outrem. A autodenominação às vezes repetida de que somos a potência da paz é, no mínimo, uma ingenuidade imperdoável.

Meta 4 (comentários): Meta realista e verdadeiramente necessária. A previsão do lançamento do submarino de propulsão nuclear até 2021 parece-me tardia. A riqueza da costa brasileira está a requerer defesa mais eficiente.

Meta 5 (comentários): Texto corretíssimo, objetivo e verdadeiro nos aspectos geopolítico e geoestratégico. Todas as ações realistas e necessárias.

Meta 6 (comentários): Correta e de grande importância. O principal Objetivo de Defesa na atualidade é a manutenção da paz por manifestações de poder. Em outras palavras, dissuasão. Dissuasão, todos sabemos, é o rebatismo realizado pelo militar francês general Beaufre, do antigo, repetido e sábio refrão romano *Si vis pacem, parabellum*. Não é demais afirmar que a dissuasão realmente válida, aquela que assegura a paz ou a vitória, é consequência, sobretudo, do poder militar. Um dos cinco pilares da defesa, já externamos este aspecto, é ter um desenvolvimento tecnológico realmente de alto nível, que apóie as Forças Armadas. Não há como deixar de considerar esse aspecto quando se pensar no Brasil 2022 e nos anos que se seguirão.

M: É a Secretaria de Assuntos Estratégicos, que está trabalhando esse Plano Brasil 2022?

L: É, ela que está encarregada.

M: [leitura prossegue]

> Por quê? Por reconhecer a condição de país emergente do Brasil, fato que indica grandeza crescente e por certo determinará choques com outros centros de poder. Isso é inevitável. Por isso, costumo afirmar que o futuro é o nosso inimigo antevisto, pois pode trazer com ele possíveis confrontos, mesmo com os grandes de então.